



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Hvordan motiveres medarbeidere til økt nærvær?



Bacheloroppgave utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Birgit Steine – kandidatnummer 107
Stine Nordtveit Opsahl – kandidatnummer 108
Malene Hognaland Medhaug – kandidatnummer 109

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntar ansvar for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: «Hvordan motiveres medarbeidere til økt nærvær?»

Student 1:

Birgit Steine

(Sign)

Student 2:

Malene Hognaland Medhaug

(Sign)

Student 3:

Stine Nordtveit Opsahl

(Sign)

Gradering: Offentlig

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med vårt treårige studie innenfor økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund. Vi er tre studenter som har valgt en fordypning innenfor ledelse, organisasjon og strategi. Vi ønsket å skrive en oppgave som omhandlet et tema som fanget vår interesse, derfor valgte vi å skrive om hva som motiverer til nærvær. Vi har jobbet med oppgaven hele vårsemesteret 2015. Prosessen har krevd mye av vår tid og energi, men det har vært veldig lærerikt og interessant. Som bachelorgruppe har vi samarbeidet veldig godt. Vi har hatt våre diskusjoner, men vi har alltid kommet frem til enighet. Vi har blitt godt kjent med hverandre i løpet av oppgaveskrivingen.

Vi ønsker å takke Karmøy kommune, da spesielt vår kontaktperson Siv Anita Lilleskog, for at hun har tatt seg tid til å møte og hjelpe oss. Vi vil også si takk til sykehjemmet hvor intervjuene ble gjennomført, for at de gjorde mulig for oss å undersøke temaet.

Til slutt vil vi takke vår veileder, Lise Langåker, for gode tilbakemeldinger og råd underveis i skriveprosessen. Vi har fått masse god hjelp, og vi er veldig takknemlige for dette.

Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett på hva som kan skape motivasjon blant ansatte, og har derfor formulert både tittel og problemstilling: ”Hvordan motiveres medarbeidere til økt nærvær?”. Vi har samarbeidet med Karmøy kommune, og har i den anledning fokusert på ansatte i helse og omsorgsektoren i kommunen. Vi har valgt å løse problemstillingen ved å studere teori som vi har funnet relevant; motivasjon, kompetanse, egenskaper ved individet og egenskaper ved organisasjonen.

Når vi følte vi hadde god kontroll på teoridelen, gjennomførte vi en undersøkelse for å se om teorien stemte overens med de svarene vi fikk av informantene. I oppgaven har vi valgt å bruke kvalitativ metode ved innhenting av data. Dataene hentet vi fra et sykehjem i Karmøy kommune. Sykehjemmet har vi valgt å holde anonymisert for å skjule identiteten til informantene.

Vi har valgt å dele oppgaven vår opp i seks kapitler; innledning, teori, metode, datapresentasjon, analyse og konklusjon. Hensikten med denne oppdelingen var å gjøre oppgaven oversiktlig og ryddig. Vi har blant annet tatt med teorier som kompetansemobilisering, jobbkrav-modellen, organisasjonskultur og jobbholdninger.

Etter å ha gjort en analyse av dataene vi har samlet inn, har vi drøftet dette i henhold til teorien vår. Til slutt har vi skrevet en konklusjon av funnene våre. Vi så at det er mange forskjellige faktorer som kan spille inn. Vi så blant annet at et godt arbeidsmiljø, samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver, følelse av mestringsevne, en viss grad av ansvar, og at man liker jobben man har er noen av faktorene som er med på å motivere til nærvær.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	6
1.1 TEMA.....	6
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 KARMØY KOMMUNE.....	8
1.4 FRAVÆR	9
1.4.1 Stress.....	9
1.4.2 Utbrenthet.....	10
1.5 NÆRVÆR.....	10
2. TEORI	12
2.1. MOTIVASJON.....	12
2.1.1 Jobbkarakteristika-modeller.....	12
2.1.2 Indre og ytre motivasjon	14
2.2. KOMPETANSE	15
2.2.1 Kompetansemobilisering.....	15
2.2.2 Flytsonen.....	17
2.2.3 Kompetanseutvikling	18
2.3. EGENSKAPER VED INDIVIDET	20
2.3.1 Jobbholdninger.....	20
2.3.2 Subjektiv mestringsevne.....	21
2.3.3 Attribusjoner.....	21
2.4. EGENSKAPER VED ORGANISASJONEN.....	23
2.4.1 Det sosiale i en organisasjon.....	23
2.4.2 Struktur	23
2.4.3 Arbeidsgrupper.....	24
2.4.4 Profesjoner.....	25
2.4.5 Organisasjonskultur	26
2.4.6 Tilhørighet	27
2.4.7 Trivsel.....	27
2.4.8 Medvirkning	28
2.4.9 Prososial motivasjon	28
2.4.10 Organisasjonsforpliktelse.....	29
3. METODE	32
3.1 TEORI OM METODE	32
3.1.1 Kvalitativ metode.....	33
3.1.2 Sterke sider	33
3.1.3 Svake sider	33
3.2 GJENNOMFØRELSEN AV STRUKTURERT INTERVJU	35
3.2.1 Forberedelse.....	35
3.2.2 Valg av informanter.....	35
3.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide.....	36
3.2.4 Etsiske hensyn.....	37
3.2.5 Utførelsen av intervjuet.....	37

3.2.6 Validitet og reliabilitet	38
4. DATAPRESENTASJON.....	40
4.1 INFORMANTENS BAKGRUNN.....	40
4.2 KOMPETANSE.....	41
4.3 DET SOSIALE	43
4.4 MOTIVASJON.....	44
4.5 SELVBESTEMMELSE I ARBEIDET	45
5. ANALYSE.....	47
5.1 INFORMANTENS BAKGRUNN.....	47
5.2 KOMPETANSE.....	48
5.3 DET SOSIALE	51
5.4 MOTIVASJON.....	53
5.5 SELVBESTEMMELSE I ARBEIDET	55
6. KONKLUSJON	58
LITTERATURLISTE.....	60
VEDLEGG:.....	63
1. INTERVJUGUIDE:	63

1. Innledning

1.1 Tema

Det har lenge vært fokus og debatt om hvordan en kan forebygge sykefravær, da det ikke finnes et fasitsvar på denne problematikken. Årsaken til at sykefraværet får et så stort fokus er at det ikke er fordelaktig for verken individet, arbeidstedet eller samfunnet. Samtidig er det ikke enkelt å løse dette problemet da det er flere faktorer som spiller inn. Det er et komplekst og utfordrende tema. Eksempelvis er mangel på støtte i arbeidet og stressende situasjoner er to faktorer som kan forårsake at en blir til slutt utbrent, men det kan også skyldes noe helt annet.

Som nevnt er ikke fravær gunstig for verken individet, arbeidstedet eller samfunnet. En ansatt som er borte fra jobb kan få vansker med å komme seg tilbake i arbeid. Det kan føles som en belastning og utfordring for den enkelte. Fravær gjør at organisasjon må bruke ekstra tid på å finne ekstrapersonell som kan overta arbeidet til den som er borte. Dette krever mye tid, energi og ikke minst penger. Høyt fraværstall kan også utvikle samfunnet i feil retning. Over lang tid kan folk tolke utviklingen som at det er greit å ta noen sykedager innimellom.

Helse og omsorgssektoren i Karmøy kommune har slitt med høyt sykefravær over tid, og ønsker i den anledning å finne ut hva som fører til økt nærvær. Stabsleder Siv Anita Lilleskog forteller til Haugesunds avis ”Vi ønsker å beholde folk på jobb og drive forebyggende arbeid” (Sveistrup, 2015). De er interessert i å få mer forståelse for hvilke tiltak som kan innføres for å få økt nærværet.

Da vi startet oppgaven fikk vi vite at helse og omsorgssektoren i Karmøy kommune er under omorganisering, noe som gjør at det er et aktuelt å ta det i betraktning med tanke på problemstillingen. Omorganisering kan føre til usikkerhet blant ansatte, og kan derfor virke demotiverende, stressende og ubehagelig for den enkelte. Det kan også være motiverende i den grad at tanken bak omorganiseringen er at noen, spesielt sykepleierne, skal få større ansvar på arbeidsplassen.

Det kan være en utfordring å finne svar på hvordan man kan få bort sykefraværet i kommunen. Ved å se på det motsatte altså nærvær, som betyr tilstedeværelse på arbeidstedet,

kan vi få en pekepinn på hvordan en reduserer fravær. På samme måte som det er mange faktorer som spiller inn for fravær, er det også slik for nærvær. Nærvær vil være gunstig alle parter. Individet vil få struktur i hverdagen, en mening med livet, mulighet til å lære mer og å sosialisere seg. Det vil også spare organisasjonen for tid og ressurser forbundet med å finne noen som kan vikariere og sykepengen til den som er borte samtidig som det kan forbedre miljøet som befinner seg i organisasjonen. Stor grad av nærvær vil også virke fordelaktig for samfunnet, da det er med på å påvirke samfunnet normer og verdier.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt en problemstilling som vi syntes var spennende og interessant. Problemstillingen var opprinnelig en ide fra Karmøy Kommune. I samarbeid med dem valgte vi å tilpasse den mer etter våre interesser. Vi bestemte oss for å ha problemstillingen «Hvordan motiveres medarbeidere til økt nærvær». Vi vil da fokusere på medarbeidere som er ansatt i Karmøy Kommune innen helse og omsorgssektoren.

I oppgaven vil vi ha en positiv vinkling da vi hovedsakelig ser på nærvær, og ikke fravær som det vanligvis er mest fokus på. Det er mange teorier om hva som kan være med på å fremme motivasjon på arbeidsplassen. Disse teoriene kan være til hjelp på å forklare hva som motiverer medarbeidere til økt nærvær. Vi har sett på at motivasjon er noe som kan oppstå som følge av både egenskaper ved individet og organisasjonen.

Vi vil se kort på hva som kan forårsake sykefravær, men hovedfokuset i oppgaven vil være å se på hva som kan skape motivasjon. Vi vil gå inn på hva nærvær er, og hva som kan motiverer til økt nærvær blant de ansatte. I og med at problemstilling kan bli veldig stor og omfattende, har vi valgt å fokusere på et begrenset antall teorier. Videre har vi valgt teorier som vi har funnet mest relevant, da blant annet jobbkrav- modellen, kompetansemobilisering, holdninger, tilhørighet, medvirkning og organisasjonsforpliktelse. Vi har valgt å se bort fra langtidssykefravær da det vanligvis kommer av alvorlige årsaker, som for eksempel langvarige sykdommer. Vi har derfor valgt å se på korttidssykefravær fordi dette kan komme av egenskaper ved individet og/eller organisasjonen.

1.3 Karmøy kommune

Karmøy er en kommune som ligger nord i Rogaland. Det er en stor landkommune på 230 kvadratkilometer, hvor det bor ca. 42.000 innbyggere. Kopervik, Åkra og Skudeneshavn er tre byer som hører til Karmøy kommune (Jahren, 2014). Kommunen har mye historie og er kjent for vakker natur. Hovedøya har store sandstrender, småøyene og skjær langs kysten. 80 prosent av befolkningen bor på Karmøy, mens de resterende bor på fastlands Karmøy og andre småøyene i kommunen (Thorsnæs, 2014).

Den viktigste næringen på Karmøy er tjenesteyting, deretter industri, så kommer bygge- og anleggsvirksomhet/kraft- og vannforsyning. Kommunen har alltid hatt mye jordbruk og fiske gjennom årene. Kommunen består som sagt av mye industri, og en av de største bedriftene er aluminiumsverket Norsk Hydro. Det er stor utpendling blant yrkestakere på Karmøy; det pendles blant annet til Haugesund og Stavanger, men også til andre mindre nabokommuner. Det er i dag ca. 3000 ansatte i hel- og deltidsstillinger i Karmøy kommune.

Som nevnt fokuserer vi på helse- og omsorgssektoren, hvor det er ansatt ca. 1400 personer. En viktig oppgave for Karmøy kommune er at de skal tilby helse- og omsorgstjenester til alle sine innbyggere. Alle har krav på nødvendig helsehjelp i kommunen man bor i, eller oppholder seg i. Kommunen tilbyr helsehjelp ved en rekke forskjellige tjenester, som for eksempel fastlege, sykehjem, helsestasjon osv. Kommune har satt seg mål om at de blant annet skal:

- ”Ved sin helsetjeneste fremme folkehelse og trivsel og gode sosiale og miljømessige likeverd forhold, og søke å forebygge og behandle sykdom, skade eller lyte.
- Fremme økonomisk og sosial trygghet, bedre levevilkårene for vanskeligstilte, bidra til økt likeverd og likestilling og forebygge sosiale problemer.
- Bidra til at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig og til å ha en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre” (Rohde, 2011).

1.4 Fravær

For å få en bredere forståelse av hva nærvær kommer av, må vi se på hva som forårsaker det motsatte. Den enkleste forklaringen på sykefravær er at folk ikke kan jobbe som følge av en eller annen sykdom som forårsaker nedsatt arbeidsevne (Einarsen, Øverland og Sculze, 2011, i Einarsen og Skogstad, 2011). Men som vi innledningsvis forklarte, kan sykefraværet skyldes av mange sammensatte faktorer. Det er tre hovedgrupper som påvirker og forårsaker sykefravær som er individuelle forhold, forhold i organisasjonen og samfunnsmessige forhold. Samfunnsmessige faktorer som kan påvirke sykefraværet er for eksempel sykelønnsordninger eller behandlingstilbud, men det skal vi komme tilbake til (op.cit.).

Individuelle forhold dreier seg om faktorer som individets "(...) alder, kjønn, helse, livsstil, arbeidsmoral og personlighet" (Einarsen et al, 2011, i Einarsen og Skogstad, 2011). Det er noen som mener det er den lave arbeidsmoralen som har oppstått i landet som er årsaken til det høye sykefraværet, men den påstanden avfeies av professor Bård Kuvaas (op.cit.). Bård Kuvaas forklarer at lav arbeidsmoral er en faktor til sykefraværet, men i bunn og grunn skyldes dårlige forhold i organisasjonen. Forhold i organisasjonen er eksempelvis arbeidsoppgaver, det sosiale miljøet og ledelsen. Kenneth Sleveland har en gang sagt at "Trives du på jobb så vil du gjerne fortsette mulig tilbake. Terskelen for å være borte lenge er lavere hvis du ikke synes noe særlig om jobben du har" (Scheistrønen, 2010, s. 6). Det viser til at de organisatoriske faktorene kan være noe mer betydningsfulle for fraværet, enn de to andre forholdene.

Siden vi har valgt å se helt bort fra langtidssykefravær som vanligvis kommer av sykdommer, har vi valgt å se mer på stress og utbrenthet. Dette er to sykefraværsgrunner som kan komme av egenskaper ved individet og/eller organisasjonen, og ser derfor på disse som mest relevant for oppgaven vår.

1.4.1 Stress

Stress er noe som folk flest kjenner til, og blir stadig brukt for å forklare hvordan man føler seg. Stress defineres "(...) som manglende overenstemmelse mellom individets mestringsevne og de krav og utfordringer som situasjonen innebærer" (Kaufmann og Kaufmann, 2009,

s.219). Stress er en forløper til rekke helserelaterte problemer som eksempelvis hjertekarsykdommer og depresjon (Paulsen, u.å.).

Det finnes fem stressfremkallende faktorer ved en arbeidssituasjon som er jobbfaktorer, rollekonflikt, karriereutvikling, sosiale relasjoner og organisasjonsstruktur og klima (Cooper, 1978, i Kaufmann og Kaufmann, 2009). ”*Jobbfaktorer* kan dreie seg om forhold som ansvar (lederansvar), status, arbeidstid, skiftorganisering og fysisk arbeidsmiljø (støynivå osv.)” (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 222). Dette er den mest vesentlige årsaken til stress i helsesektoren da det er mye skiftende arbeidstider og fysisk krevende arbeid (op.cit.)

Helsesektoren er spesielt utsatt for stress da de hele tiden skal hjelpe andre menneskers sine problemer og må sette deres egne til sides. Det kan føre til emosjonell utmattelse, som er en forløper til utbrenthet.

1.4.2 Utbrenthet

Utbrenthet er en negativ stressreaksjon, som gjør at individet føler seg fysisk, mentalt og følelsesmessig utmattet. Det som kan føre til utbrenthet er blant annet overbelastning i arbeidet, rutinepregede oppgaver, og mellommenneskelige- og/eller indre konflikter (Matthiesen, 2011, i Einarsen et al., 2011). Konsekvensene av dette er at individet distanserer seg fra både arbeidet og kollegaene, og de føler at mål og mening med jobben forsvinner. Tegn på utbrenthet kan være lite energi, arbeidskvaliteten synker, svekket initiativ og at en nedvurderer seg selv (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

1.5 Nærvær

En skulle tro at nærvær på arbeidsplassen er en selvfølge for de fleste, og eneste årsak til fravær er en eller annen form for sykdom. Med tanke på at vi undersøker hva som motiverer medarbeiderne i helse og omsorgssektoren i Karmøy Kommune til økt nærvær, viser til at det ikke er en selvfølgelighet.

Norge har gjentatte ganger vært kåret til verdens beste land å bo i, og dette er ikke uten grunn (Rønold, 2014). De forente nasjoner (FN) som står for denne kåringen, der rangerer de 187

landene etter landets helsetilstand, utdanning og inntekt. Det som skiller Norge fra andre land, er at arbeidsbetingelsene her til lands er betydelig bedre. De enkelte arbeidstakerne blir beskyttet av blant annet arbeidsmiljøloven, som sikrer trygge ansettelsesforhold (Regjeringen, 2015). For eksempel har USA og Storbritannia noe mer liberale regimer enn Norge, der det ikke er like mange prosedyrer og krav for å si opp en arbeidstaker forklarer Nesheim (2014). Det betyr at en arbeidstaker har større jobbsikkerhet i Norge enn i utlandet.

Til tross for at vi i Norge har et av de beste helsetilbudene i verden, er det høyere sykefravær her enn i utlandet (Regjeringen, 2014). I forskning som har blitt gjort, antar man at sykepengeordningen er årsaken til forskjellene mellom Norge og utlandet (Proba, 2014, i Regjeringen, 2014). For orden skyld, så kan vi forklare at denne ordningen innebærer at en får betalt dersom en skulle bli syk. Det kan virke som en selvfølgelighet for oss nordmenn, men det er ikke den samme ordningen utenlands. Dette viser til hvordan samfunnsmessige forhold påvirker og forårsaker fravær eller nærvær (Einarsen et al., 2011, i Einarsen og Skogstad, 2011).

Vi har tidligere forklart at forholdene som påvirker og forårsaker fravær er individuelle, organisatoriske og samfunnsmessige forhold. Da fravær og nærvær er to motsetninger, er det også de samme forholdene som påvirker nærværet. Vi har tidligere sett at dårlig arbeidsmiljø kan føre til økt fravær og et godt arbeidsmiljø kan ha motsatt virkning.

Vi vil avslutte kapittelet med å forklare at det finnes fire typer forhold som påvirker valget om ”(...)å være fraværende eller nærværende med gitt helsetilstand” (Nytrø, 1995, Einarsen et al., 2011, i Einarsen og Skogstad, 2011, s. 359). En skiller mellom positive og negative nærværsfaktorer. Med positive nærværsfaktorer menes det forhold i organisasjonen som eksempelvis godt arbeidsmiljø, som gir lyst til å gå på jobb. Mens negative nærværsfaktorer er når medarbeiderne opplever tvang til å gå på jobb som følge av frykt for å miste jobben eller å ikke gi en god nok ytelse (op.cit.).

Det er også positive og negative fraværsfaktorer, der positive er når medarbeiderne er borte fra arbeid som følge av forhold utenfor arbeidsplassen, for eksempel dødsfall i familien. Negative fraværsfaktorer derimot, er når medarbeideren er fraværende på grunn av forhold i organisasjonen. Dette viser til at det som avgjør om en er fraværende eller nærværende er en kombinasjon av to faktorer, motivasjonen og muligheten til å gå på arbeid (Steers og Rhodes, 1978, Einarsen et al., 2011, i Einarsen og Skogstad, 2011).

2. Teori

2.1. Motivasjon

Da oppgaven vår handler om hvordan medarbeiderne motiveres til økt nærvær, er det relevant å se på hva motivasjon er og hva som utløser den. Kort fortalt er motivasjon ”(...)de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 93). Motivasjon oppstår som følge av at mennesker har grunnleggende behov de ønsker å oppfylle, som eksempelvis er husly, næring, trygghet og luft. I en jobbsituasjon har vi tre basale psykologiske behov som er behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, som kan utløse sterke motiveringskrefter dersom de oppfylles (Ryan, Sheldon, Kasser og Deci, 1996, Hetland og Hetland, 2011, i Einarsen et al., 2011). Behov for autonomi er at medarbeiderne har et ønske om selvbestemmelse i arbeidet, mens behovet for kompetanse innebærer at de har et ønske om å ha mestringsfølelse med oppgavene. Behovet for tilhørighet er at medarbeiderne trenger å ha tilknytning og gode relasjoner til andre mennesker som for eksempel leder eller kollegaer. Dersom en eller flere av disse behovene mangler, kan det føre til mistriivsel eller helseproblemer (op.cit.) Vi skal komme tilbake til dette i underkapittelet kompetansemobilisering.

Det finnes mange teorier om motivasjon og hva som motiverer en, men vi vil ta for oss de som vi har funnet mest betydningsfulle i en jobbsammenheng.

2.1.1 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modeller er en fellesbetegnelse for alle teorier som omhandler egenskaper ved selve jobben som virker på motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.1.1.1 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori omhandler jobbegenskaper som kan fremme trivsel eller mistriivsel dersom de mangler. En skiller mellom hygiene- og motivasjonsfaktorer som er to uavhengige

dimensjoner. Når man er i mellom disse to dimensjonene er man verken tilfreds eller utilfreds, eller med andre ord er man nøytral (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959, i Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dersom medarbeiderne trives, vil det også gi motivasjon og økt produktivitet (op.cit.).

”1. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede (...).

2. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede.”

(Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 108)

Tabellen nedenfor viser hva motivasjons- og hygienefaktorene innebærer på en systematisk måte:

Herzberg tofaktormodell	
Motiveringsfaktorer	Hygienefaktorer
Prestasjoner	Arbeidsbetingelser
Anerkjennelse	Lønn og sikkerhet
Ansvar	Bedriftspolitik
Selve arbeidet	Ledelse
Personlig vekst	Mellommenneskelige relasjoner

Tabell 1, Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.109

2.1.1.2 Jobb-behov og jobbkrav

Jobb-behov innebærer at vi mennesker har grunnleggende behov som må oppfylles for at en skal trives og holde motivasjonen oppe på arbeidsplassen. Jobbkrav er de kriteriene vi ønsker at jobben skal oppfylle (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

- ”1. Behov for innhold i form av et rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben.
2. Behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen.
3. Behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget.
4. Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen.
5. Behov for å kunne relatere det man gjør og produserer på jobben, til ens sosiale liv i videre forstand.
6. Behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskverdige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling”.

(Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 111)

2.1.2 Indre og ytre motivasjon

Indre- og ytre motivasjon handler om en blir mest motivert av enten indre- eller ytre belønninger. ”Indre motivasjon refererer til adferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, (...)” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 52). Motivasjonen ligger i arbeidsoppgavene og at disse oppleves som meningsfulle og givende. Konsekvenser av å være indre motivert kan være eksempelvis gode arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og lav turnoverintensjon. En er også mer motivert til å gå på jobb enn de som er ytre motivert. Ytre motivasjon er når medarbeiderne blir motivert av resultatet til handlingen, som eksempel at en får pengebonus for et vel utført arbeid. Det å være ytre motivert kan føre til at medarbeiderne har høyere turnoverintensjon, lavere affektiv organisasjonsforpliktelse og dårligere arbeidsprestasjoner enn indre motiverte (op.cit.).

2.2. Kompetanse

Hvilken kompetanse en medarbeider har, kan ha mye å si for nærværet i en organisasjon ettersom mennesker er mer indre motiverte og lojale når de får brukt kompetansen sin (Kuvaas og Dysvik, 2012). Vi skal i dette kapittelet se på relevante teorier som omhandler kompetanse. Vi har valgt å skrive om kompetansemobilisering, flytsonen og kompetanseutvikling.

2.2.1 Kompetansemobilisering

Alle organisasjoner trenger forskjellige typer ressurser for å overleve. Kompetanse blant de ansatte er blant annet veldig viktig, og er noe organisasjonene investerer mye i. Lai (2004) beskriver kompetanse som ”de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 85). Dette inkluderer individuelle egenskaper som enten er stabile eller dynamiske. Hvilken kompetanse en organisasjon behøver, vil avhenge av hvilken organisasjon det er og hvor konkurransedyktig den er. Organisasjonen må kartlegge sine kompetansebehov ved å se nærmere på organisasjonen, arbeidsoppgavene og medarbeiderne sine. En bør rekruttere eller eventuelt utføre trenings- og utviklingstiltak i samsvar med sine behov. Forskning viser at mennesker som får brukt kompetansen sin på arbeid er både mer indre motiverte og mer lojale, samtidig som de har mindre intensjon å slutte (Lai, 2011).

Kompetansemobilisering defineres med at det vises hvilken grad en medarbeider føler at han/hun får brukt sin egen kompetanse på arbeid (Lai, 2011). En må altså oppleve at det er godt samsvar mellom arbeidsoppgavene og hva en har kompetanse i. Hva personen opplever er ikke nødvendig det samme den faktiske utnyttelsen, da en kan undervurdere eller overvurdere seg selv. Dette kan enkelt skje fordi en persons kompetanse er veldig omfattende og kompleks. En medarbeiders opplevelse av å få bruke sin kompetanse er en viktig og betydningsfull motivasjonskilde. Det vil være med på å gi en følelse av at en har verdi på jobb. Forskning viser også at medarbeidere som har høy opplevd kompetansemobilisering, føler seg mer affektivt knyttet til organisasjonen (op.cit.). Denne tilknytningen viser hvor stolt medarbeideren er over organisasjonen og hvor mye glede den gir han/hun. Personen vil altså ha en emosjonell tilknytning og identifisere seg med organisasjonen (Kuvaas og Dysvik,

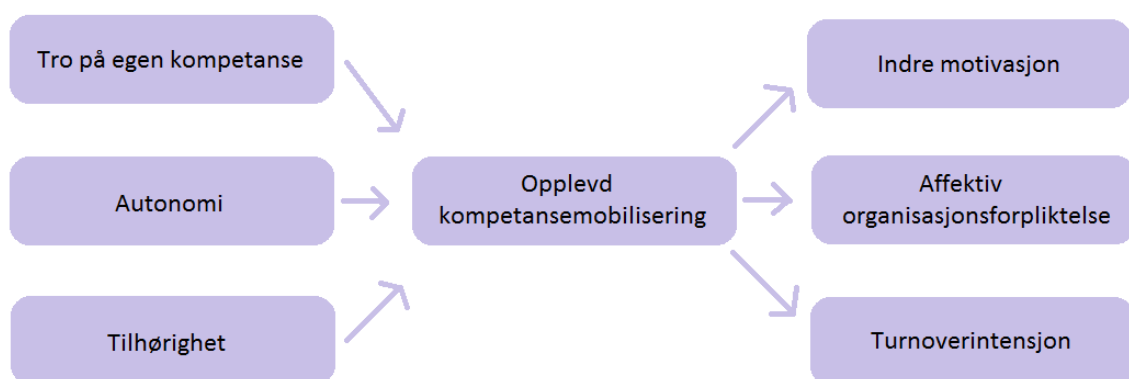
2012). Dette vil være med på å gi bedre arbeidsprestasjoner og mindre intensjoner om å slutte (op.cit.).

2.2.1.1 Tre hovedfaktorer som fremmer opplevd kompetansemobilisering

Om en har tro på sin egen kompetanse og tro på at en klarer ulike arbeidsoppgaver, kan man si at en har mestringstro (Lai, 2011). Mestringstro vil være viktig når en skal velge hvilke utfordringer og oppgaver en velger å prøve seg på og bruke tid på. Mennesker velger vanligvis bort oppgaver de ikke tror de kan mestre, og velger heller andre oppgaver som de føler de kan klare godt (op.cit.).

Autonomi er når en opplever at man har valgfrihet og kan handle slik en føler er best på arbeid (Lai, 2011). På denne måten føler en seg ikke styrt av andre på arbeidsplassen. Forskning viser at mennesker blir mer indre motiverte av å oppleve autonomi (op.cit.).

Man føler en tilhørighet til arbeidsplassen dersom en opplever at en kan identifisere seg med de andre menneskene på arbeidsplassen (Lai, 2011). En vil føle både at arbeidsoppgavene er riktige og at arbeidsmiljøet er godt og inkluderende. Dette gir en følelse av at en får brukt kompetansen sin og at en blir mer indre motivert (op.cit.).

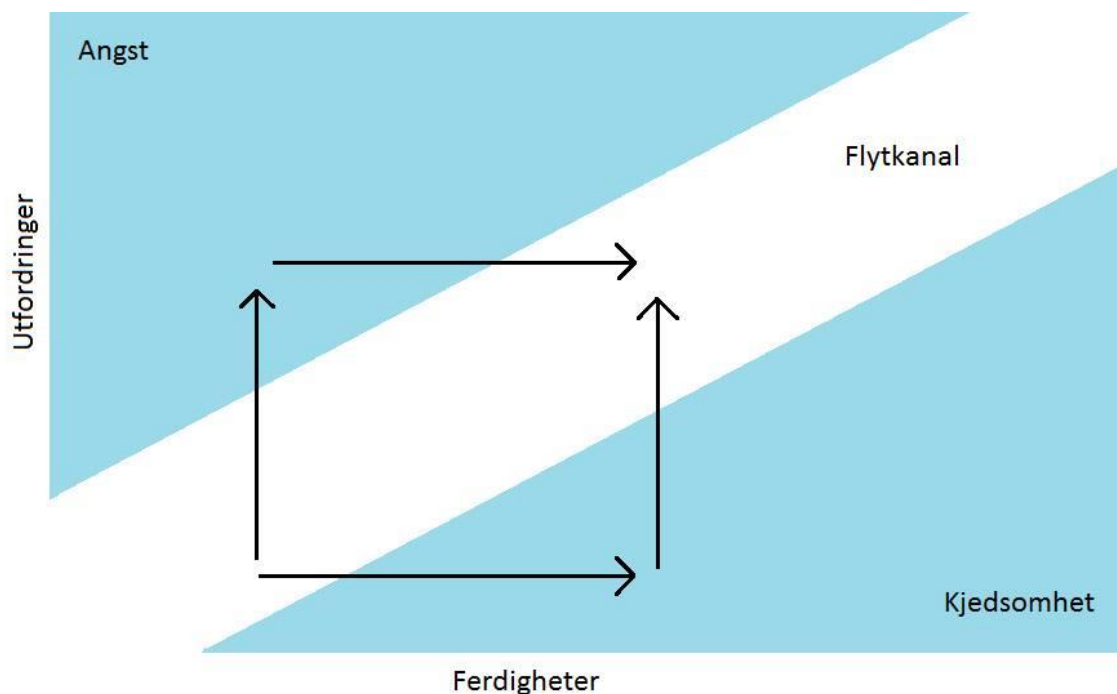


Figur nr. 1 (Hentet fra Lai, 2011, s. 7)

Figur nr. 1 viser sammenhengen mellom de tre hovedfaktorene og opplevd kompetansemobilisering. Om en opplever høy grad av alle de tre faktorene, vil en oppleve at en får brukt sin kompetanse. Som nevnt tidligere fører dette til mer indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og mindre intensjon om å slutte (Lai, 2011).

2.2.2 Flytsonen

Flytsonen er en teori som er utviklet av forskeren Mihaly Csikszentmihalyi, som beskriver en optimal tilstand ved utføring av arbeidsoppgavene. ”Denne tilstanden beskrives som en ekstremt positiv emosjonell tilstand; en slags berusende intellektuell lykketilstand som gir optimal involvering og engasjement i oppgaven” (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.77). For å havne i flytsonen må det være en balanse mellom kompetanse og oppgavekrav. Det vil si at det kan ikke være for enkle eller for vanskelige oppgavekrav i forhold til ens kompetanse. Det er også en forutsetning at man er i en positiv humørtilstand i tillegg, for å oppnå den optimale tilstanden (op.cit.). Flytsonen kan illustreres slik:



Figur nr. 2, Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 77

Slik vi ser her i figuren ovenfor, så fører uoverensstemmelse til enten kjedsomhet eller angst. Begge kan virke demotiverende for et individ (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.2.3 Kompetanseutvikling

For å være en organisasjon som er god på HRM (Human Resource Management), må en hele tiden utvikle og ivareta kompetansen til de ansatte (Furunes, van der Heijden & de Lange, 2014). Hvordan en utvikler og ivaretar de ansattes kompetanse kan nemlig være med på å påvirke både deres prestasjon og motivasjon. Ved å hele tiden drive med utvikling vil man opprettholde deres arbeidsevne utover hele deres arbeidsaktive liv (op.cit.).

Siden dagens samfunn stadig utvikler og forandrer seg er det viktig at kunnskapen og kompetansen oppdateres jevnlig for å utøve best mulig arbeidsprestasjoner (Eidskrem, 2007). Dette kan for eksempel skje ved hjelp av interne eller eksterne kurs, videreutdanning og erfaringer. Interne kurs er når arbeidsgiver selv holder kurset for sine ansatte, mens når det er snakk om eksterne kurs er det en utenfra organisasjonen som holder kurset (op.cit.). Det er mange som velger å gå tilbake til utdanning etter noen år i arbeidslivet. Dette kan være fordi de ønsker å stige i karrieren sin og lære seg mer. Det kan også være fordi arbeidsgiver ber om at arbeidstaker tar en spesiell utdanning (Furunes et al., 2014).

Ny kunnskap fører at en stiller spørsmål ved den etablerte kunnskapen og praksisen som allerede finner sted i organisasjonen. Kompetanseutvikling blir da en prosess der en veksler mellom gammel og ny praksis, samtidig som en oppdager endringene (Eidskrem, 2007). Denne prosessen gjør at en får mer forståelse for den nye kunnskapen. Alle vil oppleve mange endringer både på arbeidsplassen og i arbeidsoppgavene gjennom hele sitt arbeidsaktive liv. Dette er ikke til å unngå. "Vår tids økonomiske omgivelser, kjennetegnet av stadig økende markedstrykk, flatere organisasjoner, flere transaksjonelle psykologiske berøringspunkter og grenseløse karrierer har tvunget virksomheter til å bli mer fleksible for å bevare sin konkurransevne" (Furunes et al., 2014, s. 473). For å skape en suksessfull organisasjon trenger man en unik kombinasjon av medarbeidere og kompetanse. En må også ha riktig kompetanse og strategi for hvordan en ivaretar arbeiderne (op.cit.).

Når en organisasjon er i utvikling vil de ansatte oppleve flere endringer. Noen vil ta de nye arbeidsmetodene kjapt og enkelt, mens andre kan slite med å forstå behovet for endring

(Furunes et al., 2014). I dag er samfunnet stadig i teknisk utvikling. Helsevesenet bruker flere og flere tekniske verktøy under sitt arbeid. Dette kan føre til vanskeligheter hos for eksempel de eldre som kanskje ikke har mye erfaring med datamaskiner. Om en ønsker at utviklingen skal være vellykket og effektiv, er det viktig å ta seg tid til skikkelig opplæring av personalet. Dette vil selvsagt også gjelde utvikling og endringer innen arbeidsmåter, kompetanse, omgivelser og så videre (op.cit.).

Bedrifter har ikke kompetanseutvikling som et mål i seg selv, men de har et mål om at produktet eller tjenesten de leverer bidrar til et økonomisk overskudd (Eidskrem, 2007). For å få dette vellykket må man følge med på hvordan dagens samfunn endrer seg, og henge best mulig med i utviklingen. Dersom bedriften produserer produkter der de ansatte har enkle og rutinerte arbeidsoppgaver, kreves det mindre kompetanse av de ansatte. Helsesektoren derimot er tjenesteytende, og den ansattes kompetanse vil ha mye å si for arbeidsoppgavene han eller hun leverer. Da vil det være viktig at den ansatte utfører arbeidet på best mulig måte og at han eller hun holder kompetansen oppdatert (op.cit.).

Arbeidsevnen blir påvirket av både kunnskapen til de ansatte, deres forventninger, deres personlighet, organisasjonsforståelse og balansen av disse ulike faktorene (Furunes et al., 2014). Faktorene er stadig i forandring. ”... Arbeidsevne blant korrelerer positivt med mestre på jobben, motivasjon, tilfredshet, sosialt klima og støtte leder og medarbeidere” (op. cit., s. 475). Det kreves god dialog mellom leder og medarbeiderne, slik at en får avklart krav, ønsker og forventninger.

Det kan være lønnsomt, både for arbeidstakerne og ledelsen, at organisasjonen har fokus på forebygging. Forebygging er tiltak som blir i satt i gang for å unngå framtidige tap (Furunes et al., 2014). Dette kan være tap som helseskader blant ansatte, tap av kompetanse, tap av arbeidsevne, tap av motivasjon osv. For å forebygge må en være proaktiv og se langt fram i tid. Hvilke tiltak som vil fungere avhenger av organisasjonen. Noen eksempler på tiltak vil være forflytningskurs som skal være med på å forhindre framtidige helseskader (op.cit.).

2.3. Egenskaper ved individet

Vi har tidligere forklart at det er individuelle forhold som påvirker nærværet, som alder, kjønn, arbeidsmoral, helse og personlighet (Einarsen et al., 2011, i Einarsen og Skogstad, 2011). Eksempel på hvordan individuelle forhold kan forårsake tilstedeværelse eller ikke, er at noen er mer utsatt for stress enn andre (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Som tidligere nevnt er stress ikke gunstig for et individ når det kan forårsake en rekke helseproblemer. Et annet eksempel kan være at den enkelte ikke har utviklet en sterk arbeidsmoral, og det kan skyldes ung alder eller personlighet. Vi har valgt å se nærmere på jobbholdning, subjektiv mestringsevne og til slutt attribusjoner, da dette er med på å forklare hvorfor det oppstår individuelle forskjeller når det gjelder nærvær.

2.3.1 Jobbholdninger

Hvert enkelt individ har egen oppfatning hva sykdom innebærer. For noen er det enklere å ta opp telefonen og å fortelle sjefen at en er syk, enn hva det er for andre. Det viser til at personlighetstrekket samvittighetsfull har en betydning for nærværet, som i følge femfaktormodellen betyr at en er blant annet pålitelig, hardt-arbeidende og punktlig. Femfaktormodellen er en "(...) teori som antar at personligheten kan beskrives ut fra fem grunnleggende personlighetsdimensjoner" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.126), der samvittighetsfullhet er en av dem. De fire resterende personlighetsdimensjonene er ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet og åpenhet. Dersom en skårer lavt på samvittighetsfullhet dimensjonen, kan en være det stikk motsatte, det vil si for eksempel at en er upålitelig og bryr seg lite. Dette har betydning for nærværet i den grad at en som skårer høyt på samvittighetsfullhet, vil ha mer vanskelighet for å holde seg hjemme fra jobb enn en som skårer lavt. Det er verdt å bemerke seg at personlighetstrekk og holdninger henger sammen (op.cit.).

Personlighetstrekk er relativt stabile, og er derfor vanskelig å gjøre noe med forklarer Kaufmann og Kaufmann (2009). Holdninger derimot er noe mer dynamisk. Holdning er et relevant begrep for å forklare nærværet på arbeidsstedet, eller eventuelt sykefraværet. Holdning er ens innstilling, enten negativt eller positivt, til et psykologisk objekt. Et psykologisk objekt kan være alt fra alfa til omega, som eksempelvis arbeidet vårt eller våre kollegaer. I dette tilfellet blir det hensiktsmessig å se på jobbholdning. "Med jobbholdning

menes de relativt konsistente tanker, følelser og handlinger som er knyttet til de ulike sider ved jobbene våre” (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 211). For eksempel; dersom en medarbeider er misfornøyd med arbeidsforholdene, kan holdningen til arbeidsoppgavene eller kollegaer virke noe negativt.

Et av forslagene til økt nærvær på arbeidsstedet er å ha økning i gradert sykemelding (Midtsundstad, 2010). Det kreves også en holdningsendring da de enkelte individene må være mer åpen med årsaken til sykefravær, slik at bedriften kan tilrettelegge dette. NAV-rådgiver Anne Jorunn Hollekim forteller til Haugesunds avis at ”Noen tenker fortsatt at sykefraværet er en privatsak, men det er det ikke. Det er viktig at leder og den ansatte snakker om hva som må til når det gjelder tilrettelegging for å unngå sykefravær” (Sveistrup, 2015).

2.3.2 Subjektiv mestringsevne

Subjektiv mestringsevne handler om medarbeidernes selvopplevde evne til å mestre en bestemt type oppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2012). Subjektiv mestringsevne har paralleller til betydningen av å dekke behovet for å føle seg kompetent, som er et sentralt tema i selvbestemmelsesteori. Subjektiv mestringsevne oppstår som et dynamisk samspill mellom oppgaven som skal utføres, omgivelsenes reaksjoner på personers handling og på selve personen. Subjektiv mestringsevne har et positivt relatert til både kunnskapsanvendelse, kunnskapstilegnelse og påfølgende prestasjoner (Gist, 1987, i Kuvaas og Dysvik, 2012). Det er vanskeligere å vurdere mestringsevnen når kompleksiteten i oppgaver øker.

Sammenhengen mellom subjektiv mestringsevne og arbeidsprestasjoner er dessuten sterkere dersom oppgavene er mindre komplekse (Judge et al., 2007, i Kuvaas og Dysvik, 2012). En annen ting som viser seg videre er at dersom en blir for optimistisk på egne vegne, så kan det føre til en overvurdering av egne evner og at man tar lettere på oppgaven en hva en burde gjøre (Vancouver og Kendall, 2006, i Kuvaas og Dysvik, 2012).

2.3.3 Attribusjoner

Attribusjoner forklarer atferden til ulike mennesker og resultater i ulike situasjoner.

Attribusjonsteori omhandler forskning om hvordan mennesker flest tenker når atferd skal forklares (Fincham og Hewstone, 2001). ”Hvorfor” er et spørsmål som ofte blir stilt når en er

i en situasjon eller observerer en situasjon. Handlinger blir attribuert med både indre forklaringer som, og ytre forklaringer, som. I følge Fincham og Hewstone (2001) viser forskning at det som oftest blir valgt indre forklaringer om attribusjoner for det positive en oppnår, og at det som går dårlig blir forklart av de ytre forklaringene. Det kan ofte forekomme attribusjonsfeil, typiske attribusjonsfeil er å undervurdere hva de ytre omstendighetene betyr og overvurdere de personlige egenskapene (op.cit.).

Attribusjoner er med på å forklare hvorfor vi kan gjøre attribusjonsfeil omkring vår egen og andres atferd. Når vi studerer ”Hvordan motiveres medarbeidere til økt nærvær?”, er nærvær en del av atferden til en person, og det er noe en selv velger å være til stede på arbeid eller ikke. Vi har også lett for å tro at andre er ytre motivert og styres av lønn og goder, da vi ikke har tilgang til deres tanker (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dette viser til hvordan våre informanter kan ta feil når det både gjelder seg selv og andre.

2.4. Egenskaper ved organisasjonen

Vi har tidligere forklart at organisatoriske forhold kan påvirke nærværet. Vi vil derfor se på relevante teorier som omhandler dette. Eksempelvis hvordan det sosiale i en organisasjon er, og hvilken grad av medvirkning og organisasjonsforpliktelse den ansatte opplever.

2.4.1 Det sosiale i en organisasjon

Relasjonene en utvikler til sine medarbeidere og organisasjonen har mye å si for jobbtilfredsheten. Det er også viktig at man føler man kan identifisere seg med organisasjonen (Ashford et al., 2008 i Mikkelsen, 2014). Ved å skape en sammenknyttet gjeng på arbeidsplassen kan de føle mer tilhørighet og lojalitet (Marchington et al., 2008 i Mikkelsen et al., 2014).

En organisasjon blir vanligvis definert som et system som jobber for å oppnå visse mål, enten i form av en interesse eller penger, der de ansatte jobber for å få fullført disse målene. Men det er mer enn som så; de ansatte er individer med interesser og behov. Det er viktig at de føler at jobben er betydningsfull og at relasjonen med medarbeiderne er god (Nylehn, 2001). Folk som arbeider i samme organisasjon er avhengige av hverandre. Det vil derfor være viktig at de har et godt forhold seg i mellom, slik at de sammen kan arbeide best mulig (op.cit.).

Det er viktig at alle har en felles oppfatning av organisasjonens mål og hvordan de skal utføres (Nylehn, 2001). Dette krever et språk som alle forstår og enighet mellom de forskjellige medlemmene. Alle må handle på et kollektivt nivå som fører organisasjonen i riktig retning. En kan bruke det sosiale forholdet til sin fordel, som et instrument eller verktøy. Samværet blant de ansatte kan skape motivasjon og effektivitet (op.cit.).

2.4.2 Struktur

Hvordan organisasjonen er strukturert har mye å si for det sosiale samspillet (Nylehn, 2001). Man vil automatisk få bedre kontakt med de som jobber på samme avdeling som en selv, enn de som jobber på en helt annen avdeling. Hierarkiet vil også være viktig. Det kan være vanskelig å få nær kontakt med noen som er overordnet en selv på grunn av maktforholdet.

Mange velger for eksempel å ikke dele private ting med sin leder fordi de er redde dette kan påvirke deres arbeidsforhold (op.cit.).

Atferden i organisasjonen kan være uformell eller formell (Nylehn, 2001). I en uformell organisasjon er ikke atferden fastlagt og bestemt av ledelsen, men den blir styrt mer av de ansatte. Dette gir et tilfeldig og personlig preg. Man kan si at organisasjonen ikke er organisert, men består av et menneskelig samspill. Den formelle organisasjonen derimot har en sosial struktur som er bestemt av ledelsen. Hvilke sosiale relasjoner som oppstår vil dermed ikke være tilfeldige, men organisert. Ofte kan det være vanskelig å skille om en organisasjon er formell eller ikke. Flere organisasjoner har en formell ramme for arbeidsfordelingen, men at selve handlingsrommet er mer uformelt slik at ansatte får bestemme selv hvordan de utfører oppgavene. Ved å ha en slik blandingsstruktur unngår man rot og krangler, samtidig som de ansattes personlighet og evner viser seg (op.cit.).

2.4.3 Arbeidsgrupper

En gruppe ansatte som arbeider på samme plass og har direkte kontakt med hverandre kalles en arbeidsgruppe (Nylehn, 2001). Med tiden kan det skapes flere undergrupper som går på interesser og/eller vennskap. Mennesket har et sosialt behov; man trenger selskap og støtte fra andre. Når man oppsøker kontakt med andre, blir det utviklet et bånd mellom disse personene. Båndet mellom medlemmene i gruppen er med på å skape et fellesskap. Medlemmene i en gruppe har ofte flere ting til felles, som f.eks. arbeidsplass, utdanning, holdninger, verdier, interesser mm. Etter hvert som man tilbringer mer tid med gruppen, vil man bli mer og mer påvirket av de andre medlemmene. Tilslutt vil medlemmene i gruppe bli likere og ha mer til felles enn hva de hadde ved starten. Dette medfører at gruppen får et sterkere samhold og gir gruppemedlemmene en identitet. Når samholdet i gruppen har blitt sterkt nok, kan man bruke det som et verktøy når man kjemper for sine interesser og prøver å få gjennomslag på for eksempel en ønsket endring. Med tiden vil gruppen også skape sine egne normer og verdier. Man får visse forventinger til de andre gruppemedlemmenes oppførsel og handlinger, og vanligvis trer man i forskjellige roller. Ofte er det en spesiell person i gruppen som etter hvert blir betraktet som selve lederen av gruppen. Det som oppstår innenfor gruppen, som for eksempel normene og verdiene, er med på å gjenspeile hvordan samfunnet er. Undersøkelser gjort ved Hawthorne viser at folk som er arbeider godt og er pliktoppfyllende, ofte danner

grupper sammen, mens de som er mindre pliktoppfyllende danner sin egen gruppe. Selv om hver enkelt gruppe er unik, vil alle grupper ha flere likhetstrekk og bygge på de samme grunnleggende behov og faktorer (op.cit.).

Arbeidsoppgaver som krever samarbeid, arbeidsfordeling og kommunikasjon mellom flere ansatte er med på å utvikle sosiale forhold. Personer som har arbeidsoppgaver av samme art får ofte fysisk kontakt med hverandre og begynner å snakke i lag (Nylehn, 2001). De kan på denne måten diskutere hvordan de sliter med samme vanskeligheter og hva som er positivt med jobben. Ofte vil personer av samme kjønn og omtrent lik alder søke sammen. Dette er fordi man føler at man har mer til felles med disse personene, som felles interesser, identitet, erfaringer og forståelse (op.cit.).

De felles holdningene og oppfatningene som kan bli utviklet blant medarbeidere kan kalles arbeiderkollektiv (Lysegaard i Nylehn, 2001). Disse er med på å utgjøre et fellesskap, og viser hvordan gruppen har de samme normene og verdiene. Det at gruppen skaper et fellesskap er med på å gi dem en følelse av trygghet og kontroll (Nylehn, 2001). Det sterke samholdet kan gjøre dem sterke sammen når de skal møte for eksempel ledelsen som sitter med makten. En kan si at samholdet beskytter gruppen, noe som kan være viktig for de underordnede i organisasjonen. Av og til kan man ikke forstå en persons handlinger fra et individuelt perspektiv, da kan det være at man må se handlingen fra et kollektivt perspektiv. Det er altså en handling gjort for gruppen. Den dag i dag kan man se at det kollektive samholdet ikke er like sterkt som før, og at de ansatte ofte har mer direkte og individuell kontakt med ledelsen. Folk er ikke lenger like viktige på samholdet, mange tenker mer på seg selv og hvordan de kan få mest mulig personlig vekst (op.cit.).

2.4.4 Profesjoner

Profesjoner er mennesker som har tatt en lang utdanning for å oppnå sitt kompetansenivå (Nylehn, 2001). Et eksempel på en slik utdanning er sykepleiere. Personer med slik utdanning har et behov for autonomi i arbeidshverdagen, og de trenger å være selvstendige. De har ofte kontroll over de underordnede på sin arbeidsplass på grunn av sitt kompetansenivå og kan velge å delegerer oppgaver til de andre ansatte. Disse personene vil ha mye kunnskap om sitt fagområde, og forventer derfor å få bestemme. På grunn av dette kan de fort komme i konflikt med ledelsen. De ønsker å ha kontroll på bestemte ting, og lar seg ikke styre på alle områder.

Profesjonelle har ofte en tendens til å danne egne sosiale grupper, der utdanningen er deres største felles ting. Det at profesjoner ønsker så mye kontroll kan være positivt både ovenfor klientene og ledelsen, så lenge det blir gjort på riktig måte (op.cit.).

2.4.5 Organisasjonskultur

En kultur er noe en gruppe mennesker kan utvikle over tid (Nylehn, 2001). Medlemmene av kulturen deler felles normer, verdier og oppfatninger. Ulike kulturer kan ha flere fellestrekk, men de forskjellige har likevel noen unike trekk som gjør dem spesielle. Ofte kan medlemmene ha vansker med å beskrive kulturen med ord fordi den foregår nesten ubevisst. Da må man se kulturen gjennom handlingsmønsteret til medlemmene. Kulturen som oppstår blant de ansatte i en organisasjon kalles en organisasjonskultur. Den vil altså avhenge av hvilke personer som jobber i organisasjonen. Organisasjonskulturen viser hvordan de ansatte tenker og handler. Hvilken kultur som finnes kan ha mye å si for hvordan det går med organisasjonen. Ledelsen kan dra nytte av å studere den og bruke den til sin fordel. I enkelte tilfeller velger ledelsen å kontrollere og utvikle kulturen som finnes, vanligvis for å kunne forbedre resultatene til organisasjonen. Det er svært vanskelig å forandre en kultur, og det må i så fall gjøres svært langsomt og forsiktig. Det at de ansatte opplever at organisasjonen har en felles kultur er med på å gi følelse av tilhørighet og identitet. De ansatte blir på denne måten emosjonelt knyttet til organisasjonen. Organisasjonen får rett og slett en egenverdi (op.cit.).

Når folk ansettes i en organisasjon, blir de gitt en stilling og et sett arbeidsoppgaver. Sammen med dette følger det mål, ansvar, posisjoner og roller (Nylehn, 2001). Dette kan være med på å gi grunnlag til interesse- og/eller rollekonflikter. Den enkelte kan ha private mål og interesser som ikke stemmer overens med organisasjonens, og han eller hun kan ha forskjellig mening om hva deres rolle innebærer. Organisasjonen velger å strukturere sine ansatte slik de føler det fungerer best, med forskjellige avdelinger og stillinger. Dette kan føre til en sosial differensiering blant de ansatte. Ofte kan man se at de en avdeling består av ansatte med for eksempel samme utdanning. De forskjellige avdelingene kan dermed utvikle forskjellige kulturer og sosiale grupper som kan komme i konflikt med hverandre (op.cit.).

2.4.6 Tilhørighet

De ansatte får altså sin tilhørighet ut fra hvor i organisasjonen de er plassert. De knyttes til sine nærmeste medarbeidere og danner felles gruppe med disse. Hvor i hierarkiet man er plassert, er med på å påvirke ens følelser, holdninger, verdier og identitet (Nylehn, 2001). Etter hvert vil man bli likere de andre personene i ens gruppe og man vil knytte seg emosjonelt til disse. De ansatte kan påvirke hverandre både positivt og negativt, og det kan oppstå store forskjeller mellom de forskjellige sosiale gruppene. I verste fall kan enkelte grupper bli sett ned på, noe som ikke vil være bra for organisasjonens helhet. Ofte ser vi forskjeller i fraværet til de forskjellige sosiale gruppene. Stillinger som blir sett på som mindre sentrale og som er lette å erstatte, er ofte mer borte fra jobb enn ansatte som er mer sentrale. Dette kan forklares med at de sosiale gruppene utvikler felles holdninger og handlingsmønstre med tiden (op.cit.).

2.4.7 Trivsel

Trivsel blant de ansatte på arbeidsplassen kan være med på å gi de ansatte overskudd til å yte ekstra innsats og gi dem større arbeidsglede (Hirsher, u.å.). Det kan også være med på å få ned sykefraværet. Et godt arbeidsmiljø starter med en god ledelse. For å kunne være en god leder for andre må man kjenne både seg selv og de ansatte godt. Man må forstå hvordan mennesket fungerer og hva som er med på å skape arbeidsglede. For at et menneske skal trives på arbeid, må personen ha selvtillit, ha god selvfølelse og føle en mestringsevne. Mye av dette kan skapes av nettopp en god leder. Lederen må se den enkeltes behov og begrensninger, for så å tilpasse arbeidsdagen best mulig. Ved å gi den ansatte ros og tilbakemeldinger for sitt arbeid, kan han eller hun lære av situasjonen. En Sifo-undersøkelse gjort av Göteborg Posten viser at hele 32 % synes at arbeidsmiljøet er viktigere enn lønnen. Spesielt unge arbeidstakere mellom 15 og 19 år synes at arbeidsmiljøet er avgjørende. Hirsher satte opp 5 tips for ledelsen for å øke trivselen blant de ansatte: ”1. Tydelig kommunikasjon. 2. Skap delaktighet. 3. Takhøyde internt i organisasjonen. 4. Gi medarbeiderne innflytelse. 5. Gi medarbeiderne oppmerksomhet og feedback” (Hirsher, u.å.). I tillegg forteller hun at det er viktig å løse konflikter som oppstår fortrest mulig for å unngå at de utvikler seg og/eller skader organisasjonen (op.cit.).

2.4.8 Medvirkning

Noen arbeidsplasser er opptatt av at medarbeiderne skal få medvirke i organisasjonen. ”Alle arbeidsformer som fremmer arbeidstakernes mulighet til selv å ta beslutninger vedrørende arbeidet, er en kilde til medvirkning” (Olsen, 2014, s. 277). Andre ønsker minst mulig medvirkning. Ledere har forskjellige syn på hva medvirkning kan gjøre for de ansatte (op.cit.).

Noen mener at medvirkning er positivt fordi det kan gjøre at den ansatte lærer og utvikler seg mer (Olsen, 2014). En får et bredere syn på arbeidsoppgavene, og det kan føre til et større ansvarsområde. Det gir også mulighet for tilbakemeldinger til den enkelte. Disse fordelene kan igjen gjøre at den ansatte trives bedre i jobben, og sjansen for stress blir redusert. Medvirkning kan føre til mer teamarbeid og en sterkere følelse av autonomi. Alt i alt kan en si at medvirkning øker produktivitet, effektivitet, trivsel og læring, og at teamarbeid kan være med på å redusere kostnader (op.cit.).

Men det er også noen ulemper med medvirkning. Noen mener at medvirkning kan bli en belastning for den ansatte (Olsen, 2014). De kan føle at de får for mye ansvar og at det krever for mye prestasjon av dem. Noen kan føle at det å jobbe i team ikke passer dem og deres arbeidsmåter og arbeidstempo. Ved teamarbeid kan en føle at man blir overvåket og evaluert av sine teammedarbeidere, noe som noen finner ubehagelig. Det opplevde arbeidspresset vil tære på arbeidsutførelsen til den ansatte og kan føre til stress (op.cit.).

Litteraturen konkluderer med at medvirkning kan gi både de ansatte og organisasjonen flere fordeler. En ser klart flere fordeler enn ulemper med å gi de ansatte mer ansvar, men måten det blir gjort på vil selvsagt påvirke utfallet (Olsen, 2014).

2.4.9 Prososial motivasjon

Prososial motivasjon dreier seg om hvordan en blir behandlet. ”Prososial motivasjon refererer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s.53).

Medarbeidere blir motivert av resultatet til handlingen, som for eksempel kan være at en gjør en god jobb for å oppnå bonus. I følge Kuvaas og Dysvik (2012) ligger motivasjonen utenfor arbeidsoppgaven. Ytre motiverte medarbeidere har høyere turnoverintensjon og lavere

affektiv organisasjonsforpliktelse enn indre motiverte. Forskningen på prososial motivasjon bygger mye på forskjellige normer for tilbakemelding og resiprositet i følge Gouldner (1960, i Kuuvaas og Dysvik, 2012) og på sosial bytteteori i følge Blau (1964, i Kuuvaas og Dysvik, 2012). Sosial bytteteori dreier seg om at medarbeidere bytter sin arbeidskraft mot forskjellige goder som økonomiske eller sosiale. Bytter som dette kan ofte påvirke relasjonen en medarbeider har til organisasjonen. Som nevnt ovenfor innebærer sosial bytteteori på det enkleste nivået at en medarbeider bytter arbeidskraften sin mot økonomiske og sosiale goder, og at slike bytter vil påvirke hvilke relasjon medarbeideren har til organisasjonen. Med økonomiske og sosiale bytterelasjoner til organisasjonen ”er tanken om at når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer de tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd” (Kuuvaas og Dysvik, 2012, s.68). Dette viser igjen i ”Gouldners klassiske observasjon om at normer for resiprositet gjør at man behandler andre godt når man selv blir godt behandlet” (Kuuvaas og Dysvik, 2012, s.68). En finner gjennom metaanalyser at det kan være lønnsomt for en organisasjon å behandle medarbeiderne bra eller godt, da en får mye igjen for den gode behandlingen av medarbeideren (op.cit.).

2.4.10 Organisasjonsforpliktelse

Begrepet organisasjonsforpliktelse kan defineres som ”en medarbeiders identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon” (Kuuvaas og Dysvik, 2012, s.68). I organisasjonsforpliktelse finnes det en trekomponentmodell, som opererer med tre former for organisasjonsforpliktelse. De ulike formene er affektiv, normativ og kalkulerende. Den affektive organisasjonsforpliktelsen dreier seg om en emosjonell tilknytning til en organisasjon, og identifikasjon med organisasjonen hvor medarbeideren føler seg som en del av organisasjonen, eller som en ”del av familien”. ”Metaanalyser viser at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, og negativt relatert til turnoverintensjon, faktisk turnover, fravær, stress og arbeid–familie–konflikt” (Kuuvaas og Dysvik, 2012, s.69). Den kalkulerende organisasjonsforpliktelsen viser til de opplevde kostnadene som vil oppstå dersom en forlater organisasjonen. Med kalkulerende organisasjonsforpliktelse er også turnoverintensjonen negativ relatert, ”men en negativ sammenheng med arbeidsprestasjoner og positive sammenhenger med stress og arbeid–familie–konflikt viser at de som blir værende i en organisasjon på grunn av det opplevde tapet ved å forlate den, gjør det av feil årsak” (Kuuvaas og Dysvik, 2012, s.69). Den

trede formen for organisasjonsforpliktelse i trekomponentmodellen er den normative forpliktelsen, som referer til ”en følelse av tilknytning og identifikasjon som skyldes at det oppleves som det riktige” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s.69). Metaanalyser viser at den normative organisasjonsforpliktelsen viser lik tendens som den affektive organisasjonsforpliktelsen, men i en mindre grad (op.cit.).

”Kildene til organisasjonsforpliktelse er forhold som opplevd støtte fra organisasjonen, transformasjonsledelse, opplevelse av rettferdige utfall, prosedyrer og ledere som er det sterkeste forklaringene på normativ og affektiv organisasjonsforpliktelse. Mesteparten av disse forholdene som er nevnt ovenfor her er negativt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 68-69).

2.4.10.1 Organisatorisk støtte

Vi kan definere organisatorisk støtte som ”i hvilken grad medarbeiderne opplever at organisasjonen er opptatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, og at den bryr seg om deres velvære” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s.70). Metaanalyser viser at dersom en opplever organisatorisk støtte er dette sterkt positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse og negativt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse (Rhoades et al., 2002, i Kuvaas og Dysvik, 2012). Organisatorisk støtte er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, men negativt relatert til turnoverintensjon og forskjellige former av jobblastninger. Noen av de sterkeste kildene til organisatorisk støtte er forskjellige rettferdighetsopplevelser, autonomi og opplevd lederstøtte. Forhold som jobbsikkerhet, lønnsnivå og forfremmelser er også positivt relatert til opplevd organisatorisk støtte (op.cit.).

2.4.10.2 Rettferdighetsopplevelser

Når en forsker på rettferdighetsopplevelser er det i hovedsak tre ulike former for rettferdighetsopplevelser en er opptatt av (Kuvaas og Dysvik, 2012). Det er utfallsrettighet, prosedyremessig rettighet og mellommenneskelig rettferdighet. Utfallsrettferdighet viser til opplevelsen av rettferdige utfall av ulike beslutninger om for eksempel forfremmelser og lønn. Prosedyremessig rettferdighet handler om i hvilke grad prosedyrer og kriterier ligger til grunn i beslutninger, om de er rettferdige og om de er anvendt på en rettferdig måte.

Prosedyremessig rettferdighet er blant annet sterkt positivt relatert til indre motivasjon. Mellommenneskelig rettferdighet viser til i hvilken grad man opplever at andre personer, da vanligvis ledere opptrer på en måte som oppfattes som rettferdig (op.cit.).

3. Metode

3.1 Teori om metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hva en skal gjøre for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen skal analyseres, og hva den sier om de samfunnsmessige prosessene og forholdene. Kort sagt handler samfunnsvitenskapelig metode seg om ”å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 33). I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller vi mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitet viser til antall eller mengder, mens kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener (op.cit.). Forskning handler om flere ulike forhold. Det handler om det fenomenet som skal studeres, forskernes forforståelse, innsamling av data og analyse og fortolkning av data. Det finnes ikke et enkelt svar på hvilke av disse forholdene det er relevant å knytte til egenskapene kvantitet og kvalitet. I følge Sigmund Grønmo (1996, i Johannessen et al., 2011) referer begrepene kvantitativ og kvalitativ til egenskaper ved data. En ting som er viktig å ha som utgangspunkt er at både de kvantitative og de kvalitative data avspeiler kvaliteter og egenskaper ved de fenomener som studeres. Altså at både et samtaleintervju og et spørreskjema kan gi innsikt i hvordan personer opplever sin livsverden (Johannessen et al., 2011). Forskjellen på den kvantitative og den kvalitative data ligger i kategoriseringen av egenskapene. Med den kvantitative data er det tilrettelagt slik at kjennetegn ved et fenomen kan telles opp. Ofte gjør man seg opp en mening om hvilke kategorier man skal bruke allerede før man utarbeider spørreskjemaet. Den ”kvalitative dataen foreligger ofte i en form hvor de ulike kjennetegnene ikke uten videre kan telles i ulike kategorier” (Johannessen et al., 2011, s. 417). Med kvalitativ data skjer gjerne kategoriseringen i ettertid og utarbeides fra informantens svar. Denne forskjellen viser igjen i både innsamlingen og analysen av dataen (op.cit.).

Da vi ønsket dybde svar fra våre informanter, så vi det mest hensiktsmessig å ta i bruk kvalitativ metode. Ved bruk av kvalitativ metode vil vi få mer nyansert data, som vi mener og tror gir bredere forståelse for temaet (Johannessen et al., 2011). I tillegg kan vi få større innblikk i informantens tanker og meninger enn for eksempel spørreundersøkelse. Vi skal nå forklare kvalitativ metode noe grundigere.

3.1.1 Kvalitativ metode

Den kvalitative tilnærmingen tar utgangspunkt i et mindre utvalg, hvor en ser etter spesielle mønster. ”Den kvalitative metoden sier noe om spesielle kjennetegn, egenskaper eller kvalitet ved det fenomenet som studeres” (Johannessen et al., 2011, s. 36). Eksempler på kvalitative metoder er intervjuer, gruppesamtaler og observasjoner. Det er lurt å bruke kvalitativ metode når en skal undersøke fenomener det allerede har blitt forsket på, som en ikke kjenner noe særlig, men som man ønsker å forstå i mer detaljer. I følge Johannessen et al. (2011) er det to forskjellige måter å samle inn egne kvalitativ data på som er grunnleggende. Det er gjennom observasjon, hvor dataene bygger på forskernes sanseinntrykk av samhandlinger og handlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju, hvor dataene bygger på hva informanter sier i samtaler med forskeren (op.cit.).

3.1.2 Sterke sider

Kvalitativ metode kalles ofte for en åpen metode, og åpenhet fører til svært nyansert data (Jacobsen, 2013). Den enkelte informant har god mulighet til å utdype sine meninger (Jacobsen, 2005). Dataen vi samler inn er egnet til å vise det unike og spesifikke ved en og vedkommendes kontekst. Denne formen for metode har et fåtall enheter, som muliggjør nærhet mellom informant og intervjuer. ”Åpenhet, nyanserikdom, nærhet og fleksibilitet gjør at kvalitativ data ofte gir data med høy intern gyldighet” (Jacobsen, 2013, s. 62). Det er dette som er den sterke sidene ved kvalitativ metode for datainnsamling.

3.1.3 Svake sider

Kvalitativ metode er ofte veldig tids- og ressurskrevende, da intervjuer ofte tar veldig lang tid. Ettersom vi har begrenset tid, kan vi bare studere noen få enheter. Dette kan føre til at vi får problem med representativiteten til de informantene vi spør (Jacobsen, 2013). Denne metoden fører alltid til generaliseringsproblemer og kan føre til problemer med den eksterne gyldigheten. En annen svakhet er at innsamlet informasjon kan ha nyanserikdom, som forårsaker vanskeligheter ved tolkning. Nærhet kan og bli et problem, da vi kan miste evnen

til kritisk refleksjon fordi vi blir fanget av det vi studerer. Dataen kan ofte være komplekse. En siste svakhet som Jacobsen (2013) nevner er fleksibilitet, da det ofte kan dukke opp ny informasjon og at en ikke føler en blir helt ferdig (op.cit.).

Som tidligere nevnt har vi tre kvalitative metoder som er intervju, gruppesamtale og observasjon. Observasjon ble tidlig bestemt at ikke skulle tas i bruk da det er for tidskrevende. Vi var inne på tanken på å ha gruppesamtaler, men vi fryktet at det kunne ført føre til sosial konformitet. Sosial konformitet betyr at vi mennesker har en tendens til å opptre og å si det samme som flertallet i en eventuell gruppe (Johannessen et al., 2011). Det vil si at vi ikke får det optimale nyanserte innblikket som vi i utgangspunktet ønsket. Intervju ble derfor den beste metoden for å samle inn data, da vi ønsket at informantene våre skulle ha i større grad frihet til å uttrykke seg.

Ved gjennomføring av intervju hadde vi også tre valg, enten ustrukturert, halvstrukturert og strukturert intervju (Johannessen et al., 2011). Ustrukturert intervju innebærer at utvalget får svært åpne spørsmål og fritt uttale seg om ulike temaer. Men da risikerer vi at informanten prater seg vekk i fra temaet og at det blir noe vanskeligere å sammenligne svarene opp mot hverandre. Strukturert er da det motsatte, at en på forhånd har laget spørsmål som skal besvares. Ulempen er at vi kan gå glipp av uforutsette tanker og meninger som kunne vært relevant til oppgaven. Og til sist er det også halvstrukturert intervju, som er en blanding av de to ovennevnte. Men vi bestemte oss for å ha et strukturert intervju da vi enklere kan sammenligne svarene, enn ved et ustrukturert intervju (op.cit.).

3.2 Gjennomførelsen av strukturert intervju

3.2.1 Forberedelse

Etter å ha satt oss inn i store deler litteratur og flere forskjellige teorier, begynte vi med å jobbe med undersøkelsen vi skulle gjennomføre. De ulike teoriene virket alle relevante og sanne, men vi lurte på hvordan de stemte med virkeligheten. Vi ville finne mer ut om hva som faktisk motiverer ansatte i helse og omsorgssektoren ved å samle inn data. ”Når denne virkeligheten observeres og registreres i en bestemt form, som notater, bilder, videoopptak, gjøres virkeligheten om til data” (Leseth og Tellmann, 2014, s. 64).

Vi begynte å studere de ulike metodene for en undersøkelse, og vi satte opp fordeler og ulemper med å gjennomføre enten en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse. Hvilken metode som vil fungere best må vurderes i henhold til den aktuelle problemstillingen og hypotesene som man har. Etter hvert fant vi ut at vi ville utføre en kvalitativ undersøkelse. Dette er som sagt et intervju og vi valgte dette fordi vi ønsket å få mest mulig utfyllende svar fra utvalget vårt. På denne måten ville svarene gi oss mer dybde og detaljer i informasjonen vi samlet inn, og vi følte at dette vil gi oss mer å analysere ut fra. Etter at vi hadde valgt metode, måtte vi finne ut hvordan vi skulle velge informanter og begynne å utforme intervjuet.

3.2.2 Valg av informanter

En viktig del av samfunnsforskningen er å finne ut hvordan man skal velge informantene til undersøkelsen. Vi har gjennom samarbeid med Karmøy kommunes stabsleder for helse og omsorg, Siv Anita Lilleskog fått hjelp til utvelgelsen av informanter. Etersom helse og omsorgssektoren er veldig stor, og består av mange institusjoner som er delt opp i ulike grupper, valgte vi å begrense oss til et bestemt sykehjem. Vi valgte å gjøre det slik fordi et sykehjem ofte består av mange ansatte med ulikt utdanningsnivå og ulike stillinger. På denne måten ville det gjøre det lett for oss å få tak i nok villige informanter og vi ville også få mulighet til å se hvordan ulike stillinger kan være med på å påvirke motivasjon blant de ansatte.

Ettersom at nærvær er hovedtemaet i vår oppgave, viste Siv Anita Lilleskog oss en oversikt over hvilke institusjoner i Karmøy Kommune som har høy grad av nærvær i institusjonen. Etter et ganske tilfeldig valg gikk vi for et av sykehjemmene med relativt lave sykefraværstall. Institusjonen har ansatte med ulik kompetanse og utdanningsnivå, som blant annet sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter. Flere av de ansatte har tatt videreutdanning også.

Det kan være vanskelig å finne ut hvor mange informanter man bør intervju. Man må sørge for at man får inn nok informasjon, samtidig som man ikke tar på seg for mye arbeid. Man må også finne ut hvordan de ulike informantene skal velges ut. Vi ble enige om at vi ønsket et tilfeldig valgt utvalg fordi vi ønsket et mest mulig pålitelig resultat. For å få et utvalg som kan representere populasjonen best må man ha et tilfeldig utvalg (Johannessen et al., 2011). Vi fant ut at vi ønsket et utvalg som bestod av ansatte med forskjellige utdanningsnivåer, men at det ble trukket tilfeldig fra de ulike nivåene. Dette var for å kunne representere en større del av populasjonen, og for å kunne se eventuelle forskjeller som oppstår mellom disse gruppene. Vi var forberedt på at utvalget vårt muligens ikke ble helt tilfeldig valgt, i og med at vi måtte be lederen ved sykehjemmet finne villige informanter til oss.

Vi tok kontakt med lederen for dette sykehjemmet og fortalte om oppgaven og undersøkelsen vi ønsket å gjennomføre hos dem. Vi spurte om hun kunne finne 6 tilfeldige informanter, gjerne med ulik utdanning. Vi fikk raskt svar, og hun var veldig positiv og samarbeidsvillig. Hun satte opp en liste med informanter til oss og fant to passende dager for å utføre intervjuene.

Vi ble enige om at vi ville finne nye alternative informanter dersom vi så tydelig at informantene ikke var tilfeldig trukket. Vi fant også ut at dersom vi i ettertid ville se at noen av informantene ville være mer sentrale enn andre, ville vi vurdere å følge disse opp med flere intervjuer for å få mer informasjon om temaet (Johannessen et al., 2011).

3.2.3 Utarbeidelse av intervjuguide

Etter å ha vurdert de forskjellige mulighetene for intervjuformer, fant vi ut at vi ville gjøre intervjuet med strukturerte spørsmål. Et strukturert intervju vil si at spørsmålene er laget på forhånd og vil være like for alle som blir intervjuet (Johannessen et al., 2011). Vi har valgt å

gjøre det slik fordi vi ønsket å kunne sammenligne svarene vi fikk i ettertid. Vi satte opp en intervjuguide med forskjellige spørsmål som vi ønsket å få svar på. Spørsmålene var knytt til teorien vi hadde skrevet tidligere. For å skape en oversikt og gjøre guiden mest mulig ryddig delte vi spørsmålene opp i ulike kategorier. Etter hvert jobbet vi med formuleringen av de forskjellige spørsmålene; vi passet på hvilke ord vi brukte, prøvde å gjøre dem korte og enkle, og mest mulig forståelige for alle personer (Leseth og Tellmann, 2014). Vi tok blant annet bort fagbegrep som informantene muligens ikke kjenner til. Vi prøvde å lage spørsmålene litt åpne og vide slik at informantene kunne gi oss mer utdypende svar (op.cit.).

3.2.4 Etiske hensyn

Når man gjennomfører undersøkelser må man følge etiske og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011). Det "... dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale" (op.cit., s. 93). Man må med andre ord passe på at menneskene som blir intervjuet blir behandlet på riktig måte, og man må forsikre seg om at informantene forstår hvilken forskning de tar del i (Leseth og Tellmann, 2014).

Som en innledning til intervjuet tok vi en kort presentasjon av vår bacheloroppgave og hvordan vi ville utføre intervjuet. I innledningen informerte vi også informantene om at de måtte bare si i fra om de ikke forsto spørsmålene våre eller om de skulle finne de upassende, og at var helt anonyme og at svarene deres kom til å bli slettet så snart vi har analysert dem. Alle informantene forstod formålet og samtykket til å delta.

3.2.5 Utførelsen av intervjuet

Intervjuene ble utført over to dager på sykehjemmet. Vi var to stykker hver dag, en som spurte spørsmål og en som noterte. I tillegg til notat ble det også tatt lydopptak. Hvert intervju tok rundt 20 minutter.

Selv om vi hadde bestemt på forhånd at vi skulle gjennomføre et strukturert intervju, ble det litt forandringer under utførelsen. I praksis utførte vi et halvstrukturert intervju. Et halvstrukturert intervju er et intervju hvor spørsmålsstillingen og rekkefølgen på spørsmålene kan variere (Leseth og Tellmann, 2014). Under gjennomførelsen av intervjuene ble altså

spørsmålene forskjellig formulert, og noen av spørsmålene ble stilt en annerledes rekkefølge. Dette var fordi det følte naturlig og fordi det ble mer tilpasset den enkelte informanten. I noen tilfeller svarte informanten på flere av våre spørsmål under et spørsmål.

Ellers gikk intervjuet greit. Noen informanter svarte mer utfyllende enn andre, men alle informantene svarte på alle spørsmålene våre. Informantene ble tatt ut fra arbeidsoppgavene sine for intervjuet vårt, men tok seg god tid til å svare på intervjuet vårt. Dersom det var noen spørsmål de var usikre på ga de beskjed. Vi fikk en personlig tone med flere av dem, noe som gjorde at vi fikk mer utfyllende svar. Når intervjuet var ferdig, takket vi for de stilte opp og de gikk tilbake til arbeidet sitt.

Når vi ser på hva vi kunne gjort annerledes i ettertid, ser vi at vi kunne formulert flere av spørsmålene våre bedre. Noen av spørsmålene ga korte svar, mens andre kunne tolkes på forskjellige måter. Flere av spørsmålene gikk også inn på samme tema, så disse kunne nok ha blitt koblet mer sammen fra starten av. Disse problemene kunne nok blitt unngått dersom vi hadde brukt lenger tid på intervjuguiden. Det hadde også vært lurt å ha pretestet intervjuguiden, altså testet intervjuet på en utenforstående person på forhånd for å få mer innsikt og forståelse. Eller er vi fornøyd med valg av metode og utførelsen ellers.

3.2.6 Validitet og reliabilitet

Vi mennesker har begrenset kognitiv kapasitet som innebærer at vi går inn i verden med halvferdige oppfatninger av den sosiale virkelighet. Og derfor vil vi som forskere ha en viss forforståelse av hva vi skal undersøke, som i dette tilfellet er hvordan motiveres medarbeidere til økt nærvær. Med andre ord, er vi avhengig av å ha denne forforståelse for å kunne forstå virkeligheten vi undersøker (Johannessen et al., 2011). Uten forforståelse undersøker vi i blinde og da mister undersøkelsen sin hensikt. Men det kan også by på utfordringer for reliabiliteten av oppgaven. Reliabilitet betyr pålitelighet, og "(...) knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides." (op.cit., s.44). Forforståelsen kan påvirke reliabiliteten av oppgaven i den grad at vi velger selv hvilke data som tas i bruk og ikke, og hvordan de eventuelt bearbeides. Det betyr at indikatorer som vi selv ikke har tenkt på som dukker opp i intervjuet kanskje blir glemt, da vi lett kan få et for stort fokus på det vi allerede kjenner til.

Da vi har hatt intervju som metode, må vi ta i betraktning at våre informanter ikke forteller den fulle sannhet og tilbakeholder informasjon. Dette senker reliabiliteten på undersøkelsen, da vi ikke har tilgang på hva som er sant og ikke av det som blir sagt av informantene. Vi må også ta i betraktning at svarene vi får kan inneholde attribusjonsfeil da mennesker kan ha en lei tendens til å være selvfavoriserende. Da vi ikke vet noe om hvor mye de enkelte informantene er til stede på jobb, kan dette også senke vår reliabilitet. Det eneste vi har tilgang på er at sykehjemmet vi undersøkte har en relativt lavt sykefravær. En måte på å øke reliabiliteten av oppgaven er å få full oversikt over fraværet til den enkelte, men det anser vi som veldig sensitiv informasjon og derfor uetisk å ta i bruk.

I følge Johannessen et al. (2011) betyr validitet gyldighet. Validitet handler om hvor godt våre data representerer fenomenet ”hvordan motiveres medarbeidere til økt nærvær”. Det å bestemme om data er valide eller ikke, er å bruke sunn fornuft. Vi opplever våre data som en god representasjon da svarene fra intervjuet samsvarer mye med teoriene vi har funnet frem. Da vi spurte om hva som forårsaket deres lyst til å gå på jobb fikk vi mange svar som samsvarte med for eksempel jobbkrav-modellen eller indre motivasjon.

Vi må også ta i betraktning at spørsmålene er laget på forhånd, og vi visste derfor hva vi var på utkikk etter da vi hadde studert mye relevant teori og gjort oss opp en tanke om hva informantene ville svare. Dette kan ha vært utslagsgivende for våre data.

4. Datapresentasjon

Før vi går i gang med analysen må vi sortere dataene vi fikk fra intervjuene for å lage en systematisk oversikt (Grønmo i Leseth og Tellmann, 2014). Vi har valgt å organisere datamaterialet våres etter en kategoribasert inndeling. Aase og Fossåkaret (2007) beskriver kategorier slik ”(En) kategori er en beholder som vi kan plassere observasjoner i. ... Vår bevissthet ser ut som en matrise av bestående av uendelig mange slike beholdere” (Johannessen et al., 2011). Vi fant denne inndelingsmetoden mest relevant da datamaterialet vårt er omfattende og går inn på flere ulike temaer og teorier.

Vi har valgt å dele dataene opp i de fem kategoriene; informantenes bakgrunn, motivasjon, kompetanse, det sosiale og selvbestemmelse. Dette har vi gjort for å få en bedre oversikt over all informasjonen.

4.1 Informantens bakgrunn

Vi var i intervju med en fagansvarlig sykepleier, to sykepleiere, en hjelpepleier, en helsefagarbeider og en assistent. Alle har fast stilling, men forskjellig prosentstilling (alt fra 50 % til 100 %). Den fagansvarlige sykepleieren fortalte at hun har mest arbeidsoppgaver som går på kontorarbeid, men at hun også er litt ute i pleien. Sykepleierne, hjelpepleieren, helsefagarbeideren og assistenten fortalte at deres hovedarbeid er å pleie brukerne på sykehjemmet. De som er ansatte som sykepleiere har et større ansvarsområde enn de andre med lavere stilling. Det er for eksempel bare sykepleierne som kan hente medisin, sette sprøyter og sette insulin osv.

Informantene har jobbet på institusjonen forholdsvis mellom 4 og 15 år, så alle har vært på huset relativt lenge. Flere av dem har jobbet på andre institusjoner før dem begynte på huset også, så vi kan si at informantene har lang arbeidserfaring innenfor fagområdet. Enkelte hadde også bakgrunn innen andre yrker som vi ikke ser på som relevant for analysen vår.

To av tre av sykepleierne vi snakket med har tatt forskjellig videreutdanning på to år for å få mer spesialisering, mens den siste har søkt om å få ta til høsten. To av de med lavere

utdanningsnivå har tatt 2 år innen eldreomsorg. Dette er en videreutdanning som gjennomføres uten noen form for eksamen eller innleveringer. Alle tok videreutdanningen sin frivillig fordi de ønsket mer teori bak praksisen, men noen av informantene ble også oppfordret til å ta utdanningen. Informantene fortalte at videreutdanningen ble godt tilrettelagt av ledelsen, og de fikk arbeidsfri og en liten sponset pengesum for å få den gjennomført.

4.2 Kompetanse

Generelt føler alle informantene at de får tatt i bruk sin kompetanse. En av informantene forteller at hun begynte med ingenting, men nå føler at hun kan alt. Hun føler seg sikker på at hun har nok kompetanse til alle sine arbeidsoppgaver. Noen andre av informantene føler at de ikke får brukt nok av sin kompetanse, som de blant annet har tilegnet seg ved videreutdanning. En av informantene mener dette kommer av manglende tid og ressurser, mens en annen opplever det avhenger av hvilke sykdommer brukerne har.

Alle informantene sier at det er stadig noe nytt å lære på arbeidsplassen. Jevnlig går de gjennom og vurderer forskjellige arbeidsmåter og metoder. På denne måten ser de hva som trenger forbedring og hva som bør unngås i framtiden. Informantene forteller at det ofte skjer det endringer, men at i bunn og grunn er arbeidsoppgavene de samme. Det kommer nye hjelpemidler, nye medisiner, nye registreringsmåter, nye stillinger, stillinger som forsvinner osv. Flere av de ansatte føler at ansvarsnivået stiger og at de får mer og mer som skal bli gjort. Som en av informantene sa ”Endringene skal alltid være ment til det bedre, men jeg ser at det ikke alltid fungerer så bra i praksis”. En annen forteller at det har blitt større fokus på HMS og de ansattes helse de siste årene. Det blir blant annet holdt kurs for hvordan en løfter slik at en ikke skader ryggen.

En av informantene nevner at arbeidsplassen tilbyr de ansatte kurs, som de enten kan melde seg på eller bli sendt på, men i senere tid har kommunen skjært ned på disse utgiftene så det er helst bare småkurs som blir tilbudt i dag. Noen av de andre informantene sier at arbeidsplassen er flink med å tilrettelegge for at de ansatte kan ta videreutdanning ved siden av arbeid dersom de ønsker det. Kommunen tilbyr de ansatte permisjon og lønn når de er på skolen. Videre forteller de at dersom noen tar videreutdanning innenfor et spesielt tema, lærer også de andre av denne personen og hans/hennes nye kompetanse. En av informantene sier ”Hvis jeg mangler kunnskap innen noe, så går jeg og spør noen andre. Man må liksom ha

ansvar for egen kompetanse”. En av de ansatte forteller om hvor viktig opplæringen er. ”Dersom man ikke får en god opplæring, kan man jo slite med det lenge”. Selv synes hun det er god opplæring på huset.

Alle informantene gir uttrykk for at de har både utfordrende og varierende arbeidsoppgaver. Flere av dem forteller at det er brukerne på sykehjemmet som gjør arbeidet utfordrende. ”Vi får stadig sykere pasienter inn, men bemanningen har ikke økt, så vi må springe fortere. Det er tungt” forteller en av informantene. Enkelte av brukerne er så tunge at de må være flere ansatte når disse skal løftes. Dersom det er travelt er det ikke alltid det er mulighet for det, og det ender fort med at man utfører farlige løft. Men som en av informantene forteller er ledelsen flinke med å leie inn ekstra personell når det trengs. I tillegg har institusjonen fått mange gode hjelpemidler som går oppgavene mindre utfordrende. Noen av sykepleierne gir uttrykk for at de av og til kan få det veldig travelt og oppleve å ha mye ansvar i for eksempel ferier o.l.

Alle informantene vi snakket med følte seg trygg på sine arbeidsoppgaver. De fortalte at de følte de mestret sine oppgaver bra. Flertallet fortalte videre at de ikke er redde for å spørre om hjelp dersom de er usikre på noe eller be noen andre om å utføre arbeidsoppgaven dersom de ikke føler de kan mestre oppgaven. ”Det som er en fordel med å jobbe på en institusjon i forholdet til hjemmetjenesten, er at jeg hele tiden har mulighet til å spørre andre om hjelp. Hvis det er noe jeg er usikker på, så er det ikke langt å gå for å få hjelp. Jeg føler ikke det er vanskelig å spørre andre” uttrykker en av informantene. En annen informant fortalte at det hun liker godt med arbeidsplassen sin er at det stadig kommer lærlinger og elever med nye synspunkt og ny kunnskap som er tidsoppdatert. Hun grunngir dette synet slik ”Disse kan lære oss noe, og vi kan lære dem. Dette synes jeg er en fin balanse”.

Et av spørsmålene våre var om de ansatte opplevde personlig vekst. Alle informantene sa ja til dette. En av informantene forteller at man vokser hele tiden når man jobber på et sykehjem. Hun grunngir dette med at institusjonen stadig forbedrer seg ved at det blir nytenkning, og nye generasjoner med nye ideer og tanker selv om jobben består av mer det samme. En annen informant sier at hun føler hun har vokst personlig grunnet videreutdanning. En tredje informant forteller at hun tror personlig vekst oppstår når man har passelig utfordrende og varierende arbeidsoppgaver. Dersom man gjør det samme hele tiden, kan det fort bli kjedelig både fysisk og psykisk.

4.3 Det sosiale

Alle informantene opplever det sosiale og arbeidsmiljøet som veldig godt. Et par av informantene nevner og blant annet fredagskosen de har. En av informantene nevner og at de går ut og spiser, er litt sammen på fritiden og har julebord. En annen informant forklarer at det er det sosiale som driver en. Ettersom det er mye tunge tak og utfordrende arbeid i helse bransjen så er det viktig med humor. Informanten forteller og at de kjenner hverandre godt og er trygge på hverandre. Dette tror informanten er viktig, men sier at dette også kan gjøre det lettere å krangle med hverandre når det er travelt. ”Også er jo de fleste damer” tilføyer hun. Flere informanter sier og at de har kontakt med kollegene sine på fritiden. De fleste informantene nevner også at de opplever kollegene sine som veldig kjekke.

Flere av informantene sier at kommunikasjonen er god med ledelsen, to sier også at det er enkelt å få kontakt. En forteller at de er blitt oppfordret til å ringe og gi beskjed dersom det skulle være noe. ”Selvsagt så vil det være litt snakking i gangene, som burde blitt tatt opp på høyere hold først” fortelle en av informantene. Hver femte uke har de personalmøte. En informant mener det er litt lang tid mellom møtene, og i tillegg er fagansvarlig så travelt at en ikke vil forstyrre henne. En annen forteller at mye av kommunikasjonen foregår over mail, og at dette ikke er helt den samme kontakten som over telefon eller ansikt- til- ansikt. Hun føler avstanden er litt stor. En av informantene sier ”Beslutninger blir gjort, men de er ikke alltid like lette å gjennomføre på gulvet”. Hun kunne tenkt seg at ledelsen fikk komme på gulvet, og faktisk se hvilke tiltak som er mulig å gjennomføre. Hun forteller videre ”Ledelsen ofte har mer fokus på økonomi, mens vi som jobber her har mer fokus på kvalitet og omsorg. Ledelsen burde vært med å sett på hvordan det foregår her i praksis. Det er litt frustrerende av og til når ledelsen bestemmer noe som ikke fungerer så bra i praksis. Men stort sett så går det bra”. En av sykepleierne føler seg så trygg på seg selv og sine arbeidsoppgaver at hun vanligvis ikke har behov for å snakke med ledelsen, men hun har ikke problemer med å gå til ledelsen om det skulle være noe.

Når vi spurte om hvilke følelser informantene hadde omkring det å bli fraflyttet fra et sykehjem til ett annet, med de samme arbeidsoppgavene fikk vi litt ulike svar. Flere informanter synes det hadde vært trist, fordi de føler seg knyttet til de ansatte og brukerne. Som en av informantene sa: ”Søker du selv er du selv er du motivert, du har lyst og du brenner for det. Men dersom en blir flyttet motvillig, har en ikke den samme motivasjon”. En annen informant sier at det hadde nok tatt litt tid å sette seg inn i en ny arbeidsplass, men det

hadde gått greit. Flere av informantene konkluderer med at de hadde nok innfunnet seg lett i overflyttingen, ettersom de har jobbet på flere forskjellige plasser.

4.4 Motivasjon

For å finne ut hva som ligger til grunn for jobbmotivasjonen, spurte vi våre informanter hva som forårsaker lysten til å gå på jobb. De fleste svarte noenlunde det samme, som eksempel var at de liker jobben sin og trives med arbeidsoppgavene de har. Flere av informantene forteller at en viktig motivasjonsfaktor for dem er at arbeidsoppgavene er både spennende og varierende, og en av dem sa at ”hvis en skal gjøre det samme hverdag, blir en utbrent”. En forutsetning for å like jobben sin i denne bransjen, er at en synes det er givende med å hjelpe andre mennesker. De liker også å sosialisere seg med både kollegaer og brukerne sine. En informant forklarer at de jobber for at brukerne deres trives ved å synge, spille og snakke med dem.

Da vi undersøkte nærmere hva informantene mente hva årsaken til nærvær oppsto, fikk vi følgende svar fra en av informantene ”Jeg tror det har mye med arbeidsmiljø, og at vi samarbeider og har gode rutiner”. Da alle informantene fortalte at årsaken til at de trivdes og gledet seg til jobb var på grunn av det sosiale ved arbeidsplassen, kan det se ut til at det er en av de viktigste årsakene. Mens lønn blir ansett som mindre viktig i følge våre informanter.

Noen av informantene nevnte også hva som kan være årsaken til at noen er oftere fraværende og en av dem sa følgende: ”Det er som regel de samme som er borte fra jobb. Jeg tror at hvis du har begynt å være borte fra jobb, så er det lettere å være borte igjen”, mens en annen sa ” jeg føler at grensene mine er lange før jeg velger å være hjemme, men man må også tenke på brukerne og kollegaer at man ikke smitter dem”. Noen mener også at det er vanskeligere å komme seg tilbake til jobb, jo lenger en er borte.

Kort oppsummering om hva som forårsaker motivasjon til å gå på jobb i følge informantene:

- Arbeidet gir mening med livet
- Arbeidsoppgavene er spennende, varierende, utfordrende og lærerike.
- At en liker jobben sin.
- Godt arbeidsmiljø

- Arbeidet er en del av identiteten
- Trives med arbeidsoppgavene
- Hjelp andre mennesker som trenger det
- Struktur i hverdagen
- Lønn

4.5 Selvbestemmelse i arbeidet

Når vi spurte om informantene hadde frihet til å bestemme over eget arbeid var ikke svarene så veldig ulike. Alle informantene sier at de har frihet over arbeidet, så lenge de får gjort sine daglige gjøremål. Det er prosedyrer som må følges, men hvordan man velger å organisere oppgavene er opp til en selv. En av informantene som har mye ansvar sier at hun har nokså frie tøyler, men at det er tiden det står på. Ofte har hun lyst til å gjøre mer enn hva hun rekker. Det hun ikke får gjort den dagen, må flyttes til neste dag. Videre forteller informanten at de har en arbeidsfordelingsbok som de prøver å jobbe seg gjennom. Når man har gjort de oppgavene som står i boken, og har litt tid til overs kan man sosialisere seg med brukerne og finne på forskjellige aktiviteter.

Alle informantene sier de har et rimelig nivå av ansvar, verken for lite eller for mye. Dersom en opplever at ansvaret i enkelte situasjoner blir for krevende, kan de alltid spørre andre om hjelp. Flere av informantene sier at de har et stort ansvar for brukernes velvære og trivsel. En av informantene mangler et grunnleggende medisinkurs, men når har tatt det vil hun få mer ansvar. Hun opplever følelsen av økt ansvar som litt skremmende.

Ettersom helse og omsorgssektoren i Karmøy kommune er under omorganiseringprosess, spurte vi informantene om hva deres tanker er rundt dette. Alle informantene forteller at de synes det er spennende, men også litt skremmende. Flere av informantene synes at de har fått veldig lite informasjon. ”Det sliter veldig på en å ikke vite hva en skal. Det er ikke bra å gå lenge slik” tilføyer en av dem. En av sykepleierne forteller at de fagansvarlige gjør en veldig god jobb, og at de gjør veldig mye. ”Nå skal all jobben de fagansvarlige gjør bli fordelt på alle andre. Da blir hver og en er nødt til å ta ansvar. Dersom oppgaver ikke blir gjort, så vil det bli en del hull som må fylles” forteller hun videre. En annen informant synes ikke noe om omorganiseringer, da hun synes det er ofte feilprioriteringer og at det er ikke så lett å forstå hva ledelsen vil alltid. Hun og flere andre av informantene synes ledelsen kunne spurt de som

jobber på gulvet mer før de tar beslutninger. En av informantene sier ”Når en ikke får bli med å bestemme selv, kan det føles litt tyngre, enn om du har søkt noe nytt og ønsker det selv. En føler at en lever litt usikkert, når en ikke vet hva som kommer til å skje, dette sliter veldig. Det gjør at du mister fokus på arbeidsoppgaver og spør deg selv ”Er det vits i?””.

De fleste informantene sier at de blir fort erstattet dersom de blir borte fra arbeid en dag. En av sykepleierne forteller at det er ikke alltid de blir erstattet med sykepleiere, men da heller med en ufaglært. Videre forteller hun at de er flinke, men at de kanskje ikke observerer på samme måten som sykepleierne. En av sykepleierne sier og at dersom hun er borte, blir hun ikke erstattet. Dette fører til at ting hopper seg litt opp dersom hun er borte fra jobb, og hun må da ta igjen arbeidet dagen etter. Hun sier at hun vil heller gå på jobb halvsyk for å unngå at det blir for mye å ta igjen.

Et av spørsmålene våre var ”Ser du på deg selv som pålitelig og punktlig?”. Her svarte 4 av 6 ”Ja”, men de resterende sa de trodde de var det eller at de håpte de var det. Hun ene fortalte om at hun lagde seg et system for å få en oversikt over hva hun har gjort for å unngå å glemme noe.

5. Analyse

Dataanalyse handler om å løfte datamaterialet vi har samlet inn til et nytt nivå (Leseth og Tellmann, 2014). Analysen begynner allerede ved datainnsamlingen ved at vi tar notater og observerer koblinger. Det handler om å forstå, forklare og tolke data. Vi forstår best når vi tar et skritt til siden og observerer situasjonen. Dette er fordi vi fort kan påvirkes av våre fortolkninger og antakelser når man befinner seg i situasjonen selv.

Vi har valgt å dele analysen inn i de samme kategoriene som vi brukte når vi presenterte dataene; informantenes bakgrunn, motivasjon, kompetanse, det sosiale og selvbestemmelse i arbeidet.

5.1 Informantens bakgrunn

Alle informantene våre har jobbet på sykehjemmet i flere år. Jo lengre man befinner seg i en organisasjon, jo sterkere kan man føle seg identifisert med organisasjonen. Noen velger å være i organisasjonen av økonomiske grunner, andre av emosjonelle grunner og noen gjør det fordi det føler det er det riktige (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dersom vi ser erfaringen til våre informanter i sammenheng med det sosiale og hva som motiverer dem, kan det se ut som at de ansatte i denne institusjonen føler en affektiv organisasjonsforpliktelse, altså at de føler en emosjonell tilknytning til institusjonen og at de identifiserer seg med denne. Det at de føler en emosjonell tilknytning kan være en av grunnene til at de alle har jobbet der så lenge. Dette kommer vi nærmere inn på senere i analysen.

Som nevnt tidligere i oppgaven trenger organisasjoner forskjellige ressurser, og som Lai (2004) utdyper er kompetanse blant de ansatte er en viktig del av disse. Et sykehjem tar inn forskjellige brukere som kan ha svært ulike behov. De kan for eksempel ha en sykdom som gjør at de trenger en spesiell type pleie og behandling. Av denne grunn vil det være nødvendig for sykehjemmet å ha ansatte med forskjellig kompetanse for å kunne dekke et bredt felt. Sykehjemmet bør ansatte folk med forskjellig utdanning og gjerne noen som er spesialiserte innenfor spesielle felt. Dersom noen av de ansatte mangler nødvendig kompetanse eller dersom institusjonen har behov for noe spesielt, vil vanligvis ledelsen oppfordre de ansatte i å ta kurs eller utdanning (Eidskrem, 2007). Som vi kan se ut fra intervjuet vårt ser vi at sykehjemmet har oppfordret noen av de ansatte, men de resterende

valgte å ta videreutdanning fordi de hadde lyst (Furunes et al., 2014). Dette viser at de ansatte på sykehjemmet både viser initiativ og har ønsker om å utvikle seg.

Det at kommunen legger til rette for at de ansatte skal kunne ta videreutdanning ved å gi dem permisjon og lønn, kan vi kalle organisatorisk støtte (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Organisatorisk støtte er som nevnt i teorikapittelet positivt relatert med arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Når man velger å vise støtte til de ansatte på denne måten, er det viktig at det gjøres rettferdig. Dette er en form for utfallsrettferdighet (op.cit). Det skal være rettferdig i den grad av at alle de ansatte opplever at de har mulighet for videreutdanning og de samme rettighetene som sine medarbeidere.

Oppsummert ser vi at alle informantene har jobbet relativt lenge på sykehjemmet vi besøkte fordi de trives godt og dermed har utviklet affektiv organisasjonsforpliktelse. Informantene forteller at de føler sykehjemmet er en del av identiteten deres. Begge disse faktorene er med på å øke nærværet blant de ansatte. Sykehjemmet har valgt å ansette personer med forskjellige type utdannelse for å dekke det store kompetansebehovet deres. Kommunen viser høy grad av organisatorisk støtte ved å gi noen av de ansatte mulighet til å ta videreutdanning som gir dem mer spesialisert kompetanse. Dette er til fordel for sykehjemmet selv, men det vil også motivere den ansatte til nærvær.

5.2 Kompetanse

Dataene om informantene føler at de får brukt sin kompetanse kan kobles til teorien om kompetansemobilisering (Lai, 2004). Som det står nærmere forklart i teorikapittelet kan kompetansemobilisering defineres med at den ansatte opplever at deres kompetanse og deres arbeid samsvarer. Dataene vi samlet inn viser at opplevelsen av dette er forskjellig blant de ansatte. Informantene med lavere utdanning føler at det samsvarer godt, men de som har tatt videreutdanning opplever at de ikke får tatt i bruk all sin kompetanse de har på grunn av manglende tid og ressurser. Da de ikke opplever at de får tatt i bruk all sin kompetanse kan være ødeleggende for motivasjonen. Man kan føle at man mister litt av sin verdi, og i verste fall kan den ansatte velge å bytte arbeidsplass. For de som føler at kompetansen og arbeidet samsvarer godt derimot, kan dette være med på å gi økt motivasjon, sterkere grad av verdifølelse, skape identitet og bedre arbeidsprestasjoner.

Dagens samfunn er stadig i forandring. Dette kommer som følge av globalisering, altså at nyheter og ideer blir spredd over hele verden på et øyeblikk. For å holde følge med omgivelsene må også organisasjonene stadig utvikle og forandre seg (Eidskrem, 2007). Dette merker de ansatte fort, for eksempel ved at arbeidsmetodene forandres. I noen tilfeller vil man ta endringen kjapt og se behovet fort, mens andre ganger sliter man med å praktisere endringen fordi man ikke ser behovet (Furunes et al., 2014). Som en av informantene sa, er det ikke alltid endringene er så gode i praksis som de virker i teorien. Ofte blir endringene bestemt av ledelsen, som ikke alltid har samme kompetanse for hva som faktisk vil fungere i praksis. De ansatte i sykehjemmet opplever ofte at ledelsen fokuserer for mye på det økonomiske, mens de selv mener det må fokuseres mer på kvalitet i en slik tjenesteytende bransje. Dette er noe som gjør de ansatte oppgitte og frustrerte.

Det at det har blitt større fokus på HMS (helse, miljø og sikkerhet) de siste årene er en form for forebygging (Furunes et al., 2014). Ledelsen setter i gang ulike slike tiltak for å forebygge helseskader og tap av arbeidsevne. Dette oppleves som positivt av informantene, og kan være med på å øke deres motivasjon og deres normative organisasjonsforpliktelse.

Som det står skrevet tidligere i oppgaven vil utvikling av de ansattes kompetanse være med på å påvirke jobbprestasjoner og motivasjon blant de ansatte. For å kunne opprettholde eller forbedre de ansattes kompetanse bør man aktivt drive med utvikling av kompetansenivået. Karmøy Kommune viser til at de utvikler kompetansenivået ved hjelp av interne kurs, og ved å tilby de ansatte mulighet for videreutdanning. Når de ansatte tilegner seg ny kunnskap, vil de oppdage feil og se forbedringspotensialer med den gamle praksisen (Eidskrem, 2007). Da vil han/hun fortelle sine medarbeidere om sin nye kunnskap, slik at alle etter hvert vil få nytte av den ene personens videreutdanning.

Et av kriteriene i jobbkrav-modellen til Kaufmann og Kaufmann (2009) er at den ansatte har behov for å lære og utvikle seg i arbeidet. Informantene sier at det er hele tiden noe nytt å lære, og at de på denne måten stadig får utviklet seg. De gir uttrykk for at de lærer både av hverandre, skolegang og ledelsen. Dette er med på å skape trivsel og motivasjon blant de ansatte, samtidig som det bedrer deres jobbprestasjoner.

Et annet punkt i jobbkrav-modellen er behov for et rimelig nivå av utfordringer og et minimum av variasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dersom de ansatte føler et passende nivå av utfordringer, altså slik at man har noe å strekke seg mot uten at det blir for vanskelig,

og et passende nivå av variasjon, vil dette være med på å skape motivasjon og øke trivselen. Subjektiv mestringsevne handler om personens selvopplevde evne til å mestre arbeidsoppgavene (Kuvaas og Dysvik, 2012). Når man føler at man mestrer oppgaven godt, får man en følelse av at man har nok kompetanse og at man gjør noe bra for organisasjonen. Det at man føler arbeidsoppgavene og graden av kompetanse samsvarer, kalles som sagt kompetansemobilisering (Lai, 2004). Ved opplevelse av å mestre noe, får man lyst å bli bedre og prestere mer. Det at alle informantene føler de mestrer arbeidsoppgavene godt kan komme av arbeidsoppgavene er enkle, opplæringen er god, at kompetanse er høy blant de ansatte eller eventuelt at man overvurderer sine egne evner.

Som det vises i flytsone-figuren til Kaufmann og Kaufmann (2009) bør man heller ikke ha for enkle og lite utfordrende arbeidsoppgaver. Da kan arbeidet fort virke kjedelig og man oppnår ikke læring og utvikling slik som jobbkrav-modellen (op. cit.) forteller det er nødvendig for å få et interessant arbeid. Man bør ligge i flytkanalene der det er balanse mellom den ansatte kompetanse og arbeidsoppgavens grad av utfordringer. I flytkanalene vil man føle et større engasjement og få en følelse av at jobben gir en noe. Da informantene opplevde et passende nivå av variasjon og utfordringer, kan det se ut til at de befinner seg i flytsonen.

Hvilken grad av tro på seg selv man har, kalles mestringstro (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dersom man har høy mestringstro velger man å prøve seg på utfordrende oppgaver. Oppgaver som man tror man ikke kan mestre, velger man fort bort og velger heller noen man tror man kan mestre. Dersom man opplever at arbeidsdagen består av mange oppgaver som man ikke klarer å mestre, kan man fort bli stresset og begynne å mistro seg i jobben. Dette kan fort skje dersom man opplever å ha mange utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver. Det synes ikke å være et problem blant informantene, da de forteller at de føler de mestrer sine arbeidsoppgaver.

Da vi laget intervjuguiden satte vi opp spørsmålet ”Har du opplevelse av personlig vekst i arbeidet?” fordi vi ønsket å se om de utviklet seg som personen. Vi opplevde at informantene tolket spørsmålet på en annen måte enn hva vi mente. De svarte mer på om de hadde utviklet sin kompetanse, mens vi mente om de hadde de som person hadde vokst. Her burde vi nok stilt spørsmålet på en annen måte. Alle opplevde en personlig vekst i kompetansenivået sitt, altså at de føler de har tilegnet seg mer kompetanse enn hva de startet arbeidsforholdet med (Furunes et al., 2014). Dette begrunner de med at de hele tiden lærer noe nytt, enten ved hjelp av sine medarbeidere, utdanning, videreutdanning og/eller nye hjelpemidler. Det at

informantene føler en personlig vekst samsvarer med at de opplever å mestre arbeidsoppgavene. Som sagt strekker man seg lengre når man opplever man mestrer oppgavene sine og har kapasitet til å videreutvikle sin kompetanse.

Oppsummert føler informantene med lavere utdanning at de får brukt all sin kompetanse på arbeid, mens de med høyere utdanning føler de ikke får maks utbytte. Dette er fordi de mangler tid og ressurser. Dette kan gjøre at de som føler at de har for høy utdanning i forhold til oppgavens krav, mister motivasjon for å møte opp på jobb og kan utvikle en turnoverintensjon. Informantene forteller at det blir ofte gjort endringer som er blitt bestemt av ledelsen, som ikke alltid fungerer like godt i praksis. De synes det er viktigere å ivareta brukerne sine enn å spare mest mulig penger. Noe som informantene er veldig fornøyd med derimot, er at ledelsen har fått større fokus på HMS de siste årene. Motivasjonen og organisasjonsforpliktelsen dette gir, kan være med på å øke nærværet blant de ansatte. Informantene gir uttrykk for at de lærer noe nytt hele tiden, mye av lærdommen lærer de av hverandre. Videreutdanning hos en av de ansatte gjør at alle utvikler sin kompetanse. Det at de stadig lærer noe nytt gjør at trivsel og motivasjonen øker. Alle de ansatte føler at jobben gir dem stor variasjon og flere utfordringer, men de føler likevel at de mestre oppgavene godt. Dette er med på å gi motivasjon og lysten til å gjøre mer. Når man opplever at man mestrer arbeidsoppgavene får man troen på seg selv til å prøve seg på nye og mer utfordrende oppgaver. De ansatte gir uttrykk for at de på denne måten strekker seg og utvikler seg og sin kompetanse hele tiden. Det kan derfor se ut til at informantene får dekket sitt behov for kompetanse da de enten i mindre eller større grad har mestringsfølelse i arbeidet, kompetanseutvikling og opplevelse av læring (Ryan et al., 1996, Hetland og Hetland, 2011, i Einarsen et al., 2011).

5.3 Det sosiale

Som det står i teorikapittelet om det sosiale, har relasjonene man skaper med sine medarbeidere og organisasjonen mye å si for jobbtilfredsheten (Mikkelsen, 2014). Dersom man jobber sammen med en sammenknyttet gjeng kan man føle tilhørighet og lojalitet. De ansatte på sykehjemmet jobber på ulike avdelinger, og kontakten man oppnår med de som befinner seg i samme arbeidsgruppe er ofte bedre enn kontakten man får med de andre gruppene (Nylehn, 2001). Ut fra undersøkelsen ser vi at de ansatte har skapt seg et fellesskap, de har en felles humor og de oppsøker gjerne hverandre på fritiden også. Vi kan forstå det slik

at de har sine egne normer, verdier, oppfatninger og forventinger til hverandre, altså de har en felles organisasjonskultur (op.cit.). Dette forstår vi når de forteller at om hvilket ansvar de alle har når utfører arbeidsoppgavene. Som informantene forteller føler de seg trygge på hverandre, og de føler et sterkt samhold når de er sammen. Dette er med på å skape et bedre arbeidsmiljø, og som de ansatte selv forteller er det dette med på å motivere en til nærvær.

Sosiale forhold er en faktor i både jobbkrav-modellen og Herzbergs teori (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dersom en ikke har sosiale relasjoner på arbeid, kan man føle seg utilfreds på arbeid og/eller det kan gå utover jobbprestasjonene. Gode relasjoner til sine medarbeidere er også med på å skape en affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2012). Man føler seg som ”en del av familien”. Som det står nevnt i teorien til Nylehn (2001) oppsøker ofte folk av samme kjønn hverandre og får god kontakt slik. Informantene forteller at det stort sett bare er kvinner på arbeidsplassen, noe som kan være litt av grunnen til det gode samholdet. Som nevnt i teorien har organisasjonens struktur mye å si for det sosiale samspillet (op.cit.). De fleste informantene forteller at kommunikasjonen med ledelsen er god, men noen føler at det er stor avstand mellom ledelsen og dem.

Da ansatte som sykepleiere har profesjonsutdanning kan de ofte ha vansker med å forholde seg til beslutninger som blir gjort av ledelsen (Nylehn, 2001). Dette er fordi de vanligvis har mer kompetanse om hva som er best i pleien enn hva de i ledelsen har. Sykepleieren som uttrykker at hun vanligvis ikke har behov for å kontakte ledelsen, føler det muligens slik fordi hun føler hun har mer kompetanse innenfor fagfelt enn de.

Trivsel på arbeidsplassen starter med en god ledelse som det står forklart i teorien fra Hirsher (u.å.). En god ledelse innebærer god og tydelig kommunikasjon, og at man gir de underansatte mulighet til å ta en del i beslutninger. Medvirkning gir de ansatte sjanse til å lære mer og de føler seg mer viktig, noe som er med på øke effektiviteten og produktiviteten (Olsen, 2014). Det vil også være viktig å gi de ansatte oppmerksomhet og tilbakemeldinger. Det at informantene opplever at organisasjonen viser støtte, kan være med på å skape trivsel, bedre arbeidsprestasjoner og motivasjon blant de ansatte (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Spørsmålet om hvordan informantene hadde taklet det dersom de hadde blitt flyttet til en annen arbeidsplass med de samme arbeidsoppgavene, var ment for å se hvilken tilknytning de hadde til arbeidsplassen sin. Vi så at flertallet sa at de ikke ville flytte på grunn de følte seg knyttet til sine kollegaer og organisasjonen, men dersom de måtte bli flyttet ville de gått med

på det fordi de trolig ville funnet seg til rette på den nye plassen også. Det sosiale har som sagt mye å si for både trivsel og jobbtilfredshet (Mikkelsen, 2014). Dersom man føler seg knyttet til arbeidsplassen føler man at man hører til her og man er dermed mer lojal både ovenfor kollegaene og organisasjonen. Dersom man må forlate arbeidsplassen sin kan man føle det går utover dine kollegaer og det kan gå på samvittigheten til den som forlater arbeidsplassen. Vi trodde at informantene skulle vise en større grad av organisasjonsforpliktelse enn hva de faktisk gjorde, men det kan også komme av at de misforsto spørsmålet.

Ut fra undersøkelsen forstår vi at sykehjemmet har et veldig godt arbeidsmiljø og de har utviklet et fellesskap. De kjenner hverandre godt og føler et sterkt samhold. De forteller det gode miljøet motiverer dem til å gå på arbeid. Det sosiale samholdet skaper affektiv organisasjonsforpliktelse blant de ansatte. Fellesskapet kan komme av det er mange damer på arbeidsplassen, og de har mye felles interesser siden de har samme jobb. De ansatte føler de har god kommunikasjon med ledelsen. De får sjansen til å medvirke gjennom personalmøter. Dersom de ser det igjen i beslutninger som blir gjort, er dette med på å skape trivsel og motivasjon til yte ekstra.

5.4 Motivasjon

Da flere av informantene sa at de liker både selve jobben og arbeidsoppgavene, kan det se ut til at en av motiveringsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori er til stede (Herzberg et al., 1959, i Kaufmann og Kaufmann, 2009). Tidligere har vi forklart at dette kan være med på å fremme trivsel og vil derfor forårsake motivasjon blant medarbeiderne. Arbeidsoppgavene ble også opplevd som spennende, varierende, utfordrende og lærerike, som oppfyller to av de seks formulerte jobbkravene (Thorsrud et al., 1974, i Kaufmann og Kaufmann, 2009). Når disse to behovene blir tilfredsstilt kan det føre til motivasjon til økt nærvær.

I følge en av våre informanter er arbeidsoppgavene en viktig faktor for at en ikke blir utbrent da hun sa følgende ”Hvis en skal gjøre det samme hverdag, blir en utbrent”. Det viser til at varierende og spennende arbeidsoppgaver kan bidra til at jobben ikke mister sin meningsverdi (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det har blitt tidligere nevnt at informantene synes arbeidsoppgavene har et rimelig nivå av utfordring, noe som gir antydning til at det er overenstemmelse mellom kompetanse og oppgavekrav. Dette kan føre til at en havner i

flytsonen, som er en positiv emosjonell tilstand. Når en er i flytsonen kan det virke motiverende (op.cit.).

”Indre motivasjon refererer til adferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, (...)” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 52). Informantene forklarte at de fikk arbeidsglede av å hjelpe brukerne sine og synes dette gav dem mening med livet. Dette viser til at informantene får en indre belønning, og derfor kan se ut til at de er indre motiverte. Spesielt da lønn ble ansett som mindre viktig, kan det virke som at de ikke er noe sterkt ytre motivert (op.cit.).

Alle informantene mente at det gode arbeidsmiljøet var en viktig faktor for nærværet, og det kan virke som det er gode relasjoner på det aktuelle sykehjemmet. Da kan det se ut til at behovet for tilhørighet blir dekket (Ryan et al., 1996, Hetland og Hetland, 2011, i Einarsen et al., 2011). I tillegg har informantene nevnt at hvis det er noe de ikke får til, kan de alltid spørre en av de andre kollegaene. Det kan virke som at de opplever sosial støtte og anseelse i arbeidet, som er et av de seks formulerte jobbkravene (Thorsrud et al., 1974, i Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Da en av informantene også forklarte at arbeidet var en del av deres identitet, kan det være en antydning til at en kan ha affektiv organisasjonsforpliktelse da den samme personen sier den ikke ønsker å bytte arbeidssted. Vi har tidligere forklart er affektiv organisasjonsforpliktelse skyldes at en identifiserer seg med organisasjonen og har en emosjonell tilknytning (Kuvaas og Dysvik, 2012). Det kan også vise til at denne informanten også opplever prososial motivasjon, da den viser til lojalitet til det aktuelle sykehjemmet (op.cit.).

”Det er som regel de samme som er borte fra jobb. Jeg tror at hvis du har begynt å være borte fra jobb, er det lettere å være borte igjen” forklarer hvorfor personlighetstrekk og holdning påvirker nærværet. Holdning er ens innstilling til et psykologisk objekt (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det kan vise til at det er en viss negativ holdning til arbeidet blant de som er fraværende gang på gang, eller at de skårer lavt på personlighetstrekket samvittighetsfullhet. Men det skal vi være spesielt forsiktig med å konkludere, da vi ikke har full tilgang til årsakene til at de enkelte er borte fra jobb. Det kan også vise til at attribusjonsfeil da vi har lett for å forklare andres atferd og er rask til å konkludere hvorfor en er fraværende, både fra informanten som vi har sitert og oss selv. Mens den som sa *”Jeg føler at grensene mine er lange før jeg velger å være hjemme...”* viser til personlighetstrekket

samvittighetsfullhet står sterkt, men det kan igjen vise til selvfavoriserende attribusjonsfeil (Fincham og Hewstone, 2001).

Oppsummert kan vi si at informantene trives bra i jobben da de liker selve arbeidet godt. Dette er en av motiveringsfaktorene i Herzbergs tofaktormodell. De beskriver arbeidsoppgavene som spennende, varierende, utfordrende og lærerike, dette er to av behovene i jobbkravmodellen. Alle disse faktorene fører til at de ansatte blir motivert til økt nærvær. Vi kan si at informantene er indre motiverte, da de forteller at de får arbeidsglede av å hjelpe brukerne på sykehjemmet. Informantene forteller at de har et veldig godt arbeidsmiljø og gode relasjoner seg i mellom. Denne følelsen av tilhørighet dekker et av de andre behovene i jobbkravmodellen. I tillegg viser en av informantene at hun har affektiv organisasjonsforpliktelse. Begge disse faktorene kan være med på å øke nærværet. Om sykefraværet kommer av dårlige holdninger, kan være vanskelig å si da vi ikke har full tilgang til de enkeltes fraværsårsaker.

5.5 Selvbestemmelse i arbeidet

Et av punktene i jobbkrav-modellen til Kaufmann og Kaufmann (2009) er at de ansatte bør ha et minimum av beslutningsmyndighet og ansvar. Som det kommer fram i spørsmålet om de ansatte opplever å ha frihet, har informantene hovedsakelig en plan over hvilket arbeid som skal utføres hver dag. Likevel har de ansatte mulighet til å bestemme hvordan de velger å utføre oppgavene, og de kan også selv velge hva de vil gjøre så snart de har ledig tid. Som nevnt tidligere i analysen vil mulighet til medvirkning i arbeidet øke engasjementet og jobbprestasjonene til de ansatte (Olsen 2014). Dersom de ansatte ikke velger å utnytte ledig tid på arbeidsplassen nyttig, viser de liten grad av ekstrarolleatferd.

I spørsmålet om informantene opplever at de har mye ansvar i arbeidet sitt, fortalte de at de hadde rimelig nivå av ansvar, verken for lite eller for mye. Det viser til at punktet om ansvar i jobbkrav-modellen kan være oppfylt (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det å ha ansvar kan være med på å øke den indre motivasjonen og engasjementet til en ansatt (Lai, 2011). Om man føler man har et viktig ansvar på jobb, kan man føle det er viktig at man møter på jobb, det vil altså være med på å øke nærværet blant de ansatte. Når man føler at organisasjonen gir en ansvar, føler man organisatorisk støtte (Kuvaas og Dysvik, 2012). Ansvar er noe som blir gitt når man har vist at man takler det og har nok kompetanse. Som det kommer fram i teorien

av Nylehn (2001) om profesjoner, har ansatte med lang utdanning behov for autonomi i arbeidet sitt. Vi ser at ansvaret blant de ansatte på sykehjemmet øker jo mer kompetanse de har, ved at de trenger spesiell utdanning eller kursbevis for å utføre enkelte oppgaver. Dersom man føler ansvaret blir for stort, kan det bli en belastning. Da kan det i verste fall føre til at den ansatte blir stresset og/eller utbrent (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Alle informantene viste skepsis til omorganiseringen som skal skje i løpet av høsten. Flere synes det kommer til å bli spennende, men også litt skummelt fordi de vil få andre arbeidsoppgaver og mer ansvar. Informantene fortalte at de var redd ansvaret kom til å bli for stort, og arbeidsoppgavene for krevende. Som det står begrunnet i avsnittet om flytsonen i teorikapittelet kan dette føre til angst hos de ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dersom de ansatte ikke føler de mestrer sine arbeidsoppgaver kan de miste motivasjonen for å gå på jobb, og det kan gi mindre nærvær (Kuvaas og Dysvik, 2012). Omorganiseringen innebærer forandringer i strukturen, noe som kan også være med på å forandre det gode arbeidsmiljøet sykehjemmet allerede har (Nylehn, 2001). I verste fall kan dette føre til at affektiv organisasjonsforpliktelse svekkes hos den ansatte. Som nevnt i teorikapittelet er det viktig at de ansatte føler de får all den informasjonen og opplæringen de trenger ved endringer i organisasjonen (Furunes et al., 2014). I dette tilfellet har informantene fått svært lite informasjon om hva som skal skje, og dette er med på å gjøre dem usikre og stresset for fremtiden.

Alle informantene sier at det går bra selv om de er borte en dag eller to, men alle gir uttrykk for at det kan gå utover brukerne. Spesielt profesjonsutdannede sykepleiere er usikre på om de med lavere utdanning har nok kompetanse til å overta deres arbeidsoppgaver (Nylehn, 2001). Ansvarsfølelsen sykepleierne sitter med kan føre til økt nærvær blant dem. Dette med at de ansatte er lettere bekymret for hvordan det går når de er borte, viser at de helst ikke vil være borte og føler seg forpliktet for å sikre at arbeidet blir utført riktig. Dette er med på å vise hvilke holdninger informantene har, altså de har en viss grad for samvittighet ovenfor arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Spørsmålet om man ser på seg selv som pålitelig og punktlig ble stilt fordi vi ønsket å se hvor samvittighetsfulle dem var. Det at alle svarte ”Ja” kan være en attribusjonsfeil. Attribusjonsteorien forklarer hvordan mennesker tenker når de skal beskrive atferd (Fincham og Hewstone, 2001). Teorien viser at mennesker har en tendens til å tenke mer positivt når de skal beskrive atferd som oppstår av indre forklaringer. Det kan derfor være at informantene

ikke er like pålitelige og punktlig som de tenker selv. Siden dette er et personlighetstrekk som er relativt stabilt (Kaufmann og Kaufmann, 2009), kan det også være tilfellet der alle representantene vi snakket med faktisk er pålitelige, punktlig og samvittighetsfulle.

Informantene gir uttrykk for at de har passelig grad av frihet og ansvar, noe som er med på å øke engasjementet deres i arbeidet. Informantene forteller at når man har et ansvar ovenfor brukerne, presser man seg selv mer til å møte på jobb. Dette viser at informantene er samvittighetsfulle. Ansvar og frihet i arbeidet gir en følelse av organisatorisk støtte fra kommune. Etter omorganiseringen som kommer til å skje i løpet av høsten, vil mange av de ansatte få et større ansvarsområde. Dette er noen litt nervøse for, mens andre syns det blir spennende. Informantene gir uttrykk for at de har fått svært lite informasjon, noe som gjør dem litt negative til prosessen. Omorganiseringen kan gjøre at de ansatte havner utenfor flytkanalen i flytsone-modellen, noe som kan være ødeleggende for nærværet. Behovet for autonomi kan være delvis dekket da de opplever å ha frihet i arbeidet, men har lite medvirkning med tanke på større beslutninger (Ryan et al., 1996, Hetland og Hetland, 2011, i Einarsen et al., 2011).

6. Konklusjon

Vår problemstilling var å se hvordan ansatte i helse og omsorgssektoren i Karmøy kommune motiveres til økt nærvær. For å finne ut mer om dette studerte vi forskjellige teorier som skaper motivasjon blant medarbeidere, før vi gjennomførte en undersøkelse for å se hva de ansatte faktisk mener. Etter å ha foretatt undersøkelsen gjorde vi en grundig analyse av dataen vår hvor vi drøftet dataen i forhold til teorien. Vi skal nå ta en nærmere titt på hva vi har funnet ut.

Vi så at informantene har affektiv organisasjonsforpliktelse og flere føler at sykehjemmet er en viktig del av deres identitet. Arbeidsgleden de får av oppgavene er med på å gjøre dem indre motiverte. Alle disse faktorene er med på å motivere til økt nærvær. Etter å ha utført intervjuerne så vi at informantene våre var samvittighetsfulle og hadde gode holdninger. Kommunen viser høy grad av organisatorisk støtte blant annet ved å tilby dem utvikling i deres kompetanse og stort fokus på HMS. Dette er også forhold som er med på å skape motivasjon. Alle informantene føler at deres kompetanse og arbeidsoppgaver samsvarer godt, men de med høyest utdanning føler at de ikke får tatt i bruk all kompetansen de innehar, grunnet mangel på tid og ressurser. Informantene forteller at de føler de får mulighet til å medvirke, men at de fleste beslutninger blir gjort av ledelsen uten deres samtykke. Alle informantene viser frykt over omorganiseringen som skal skje, grunnet lite informasjon. Dette gjør at de mister litt av motivasjonen til å møte opp på jobb.

Alle behov i jobbkravmodellen er oppfylt; informantene gir blant annet uttrykk for at arbeidsoppgavene byr på utfordringer og variasjon, at de lærer noe nytt hele tiden, og de føler de har et viktig ansvar. De tre resterende behovene som kommer frem i jobbkravmodellen er også dekket; informantene forteller at de har et bra arbeidsmiljø med sterkt samhold blant de ansatte. De føler også at jobben er betydningsfull og gir mye arbeidsglede, og at jobben er med på utvikle kompetansen deres og dem som person. Alle disse behovene er med på å skape motivasjon blant de ansatte, og kan føre til at de blir motiverte til økt nærvær.

Det er skrevet mye teori om hva som kan være med på å motivere ansatte til økt nærvær, dette så vi igjen i undersøkelsen vi utførte da vi så at motivasjon påvirkes av mange ulike forhold. Av denne grunn kan det være vanskelig å fastslå akkurat hva som kan gi økt nærvær. Som vi

ser er motivasjon i hovedsak skapt av et godt arbeidsmiljø, støttende ledelse, spennende arbeidsoppgaver, kompetansemobilisering og at jobben føles betydningsfull. Vi har satt opp noen forslag til mulige tiltak ut fra funnene vi gjorde i analysen. Det som kom frem som mest demotiverende var at de fikk lite informasjon om beslutninger som blir gjort, som for eksempel omorganiseringen som skal skje i løpet av høsten. Det bør bli gitt ut mer informasjon tidligere, gjerne allerede i planleggingsfasen. Et annet tiltak for å øke nærværet kan være å innføre gradert sykemelding, det vil si en kombinasjon av arbeid og fravær (NAV, 2015). På denne måten unngår man at den ansatte havner utenfor og sklir bort fra arbeidslivet. Overgangen fra sykefravær til arbeid vil altså føles enklere. Dersom kommunen ønsker mer innsikt i hva som motiverer deres ansatte kan de følge opp de ansatte bedre og hyppigere.

Vi konkluderer med at det er mange faktorer som spiller inn for motivasjonen til økt nærvær. Hovedfunnene våre er at sosial tilhørighet og et godt arbeidsmiljø ser ut til å være de sterkeste motivasjonsfaktorene i det aktuelle sykehjemmet, men også at de trives med sine arbeidsoppgaver. Dette innebærer at en opplever å få tatt i bruk sin kompetanse på en god måte og har en mestringsfølelse i sine daglige oppgaver. Vi ser at både egenskaper ved organisasjonen og individet er betydningsfulle for hva som motiverer til økt nærvær, men det ser ut til at organisasjonens egenskaper påvirker i større grad i følge våre informanter.

Litteraturliste

Eidskrem, I. B. (april 2007). *Eksterne kurs: Et springbrett til kompetanse?* Doktoravhandling skrevet ved Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet i Trondheim. NTNU-trykk. Hentet (18.02.2015):

http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/268041/122688_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Einarsen, S., Skogstad, A. (2011) *Det gode arbeidsmiljø*. (2.utgave). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS: Bergen.

Finchham, F. & Hewstone, M. (2001) *Attribution Theory and Research: From Basic to Applied*, fra Introduction to Social Psychology – A European Perspective

Furunes, T., van der Heijden, B.I. og de Lange, A.H. (2014) *Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen Damm AS

Hirsher, E.B. (u.å). *Slik skaper du en trivelig arbeidsplass*. Jobbportalen. Hentet (12.04.2015): <http://www.jobbportalen.no/arbeidsliv/arbeidsmiljo/slik-skaper-du-en-trivelig-arbeidsplass/>

Jacobsen, D, I., (2005). *Hvordan gjennomføre undersøker? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget. 2. Utgave.

Jacobsen, D, I., (2013). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Høyskoleforlaget. 2. Utgave.

Jahren, E. (2014). *Informasjon om Karmøy – på norsk*. Karmøy Kommune. Hentet (07.04.2015): <https://www.karmoy.kommune.no/no/om-about-karmoy/informasjon-om-karmoy-pa-norsk>

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Lai, L. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon* Magma 3

Leseth, A.B., Tellmann, S.M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm AS

Liknes, S.V. (08.04.2015). *Åkra bu- og behandlingssenter*. Hentet (15.04.15):

<http://www.karmoy.kommune.no/no/tema/omsorg-trygd-og-sosiale-tjenester/botilbud/sykehjem/aakra-bbh>

Midtsundstad, T. (2010) *Det er på arbeidsplassen det må skje*. LO aktuelt

Mikkelsen, A., Olsen K.M., Laudal, T., Johansen, S.T., Smedsvig, T., Nesheim, T. (2014). *Strategisk HRM 1*. Oslo: Cappelen Damm AS

NAV, (28.08.15) *Gradert sykemelding*. Hentet (01.05.15):

<https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Sykmeldt,+arbeidsavklaringspenger+og+yrkesskade/Relatert+informasjon/Gradert+sykemelding.1073747481.cms>

Nesheim, T. (2014) *Strategisk HRM 1*. Oslo: Cappelen Damm AS

Nylehn, B. (2001). *Organisasjon og ledelse. En innføring*. 2 utgave. Oslo: Kolle Forlag

Olsen, K.M. (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS

Paulsen, T, M. (u.å.) *Hvordan kan stress føre til sykdom?*. Hentet (27.04.15):

<http://ndla.no/nb/node/47661>

Regjeringen (19.06.2014) *Høyere sykefravær i Norge enn i andre land*. Hentet (17.03.15):

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/Hoyere-sykefravar-i-Norge-enn-i-andre-land/id763889/>

Regjeringen, (19.02.2015). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet (16.03.2015):

<https://www.regjeringen.no/nb/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljoloen/id447107/>

Rohde, A.U. (2011). *Helse*. Karmøy Kommune. Hentet (07.04.2015):

www.karmoy.kommune.no/no/tema/helse

Rønold, I, T. (24.07.2014). *Norge er verdens beste land å bo i – igjen!* Hentet (16.03.2015):

<http://www.tv2.no/a/5838147>

Scheistrøen, L. (2010) *Trivsel er en god medisin*. LO aktuelt

Sveistrup, R, S. (2015). *Tilrettelegger for økt nærvær på jobb – Jobber sammen for lavere sykefravær*. Haugesunds Avis

Thorsnæs, G. (2014). *Karmøy – kommune*. Det store leksikon. Hentet (07.04.2015):

<https://snl.no/Karmøy%Fkommune>

Vedlegg:

1. Intervjuguide:

Introduksjon:

- Økonomistudenter fra HSH, som skriver bacheloroppgave om:
- Problemstilling
- Positiv vinkling
- Anonym – svarene blir slettet
- Gi beskjed dersom du blir usikker på hva vi spør om/ eller opplevelse av at spørsmålet er upassende.

1. Utdanningsbakgrunn/ stilling

- Arbeidserfaring
- Antall år i bedriften
- Har du tatt videreutdanning/planer om det? Hvis ja, hvilken videreutdanning? (kompetansemobilisering)
- (Frivillig/oppfordret til videreutdanning?)
- Tatt utdanning før eller etter påbegynt arbeidsforhold?
- Stilling/arbeidsoppgaver (kompetansemobilisering)
- Vikariat/midlertidig/fast? (forpliktelsesbasert/kontrollorientert)

2. Motivasjon

- Hvorfor har du lyst å gå på jobb?
- Hva liker du med jobben din?
- Hvordan opplever du det sosiale på arbeidsplassen?
- Hvor mye kontakt har du med dine kollegaer utenfor arbeidsplassen?

3. Kompetanse (Kompetansemobilisering, kompetanseutvikling, jobb-behov)

- Får du tatt i bruk din kompetanse?
- Opplevd endring/utvikling av arbeidsmetode eller arbeidsoppgaver?
- Hvordan forbedrer arbeidsstedet kompetansen blant sine medarbeidere?
- Hvordan opplever du arbeidsbelastningen og dine arbeidsoppgaver? (Varierende/utfordringer?)

- Opplevelse av læring? Opplever du selv at du kan bidra til læring og utvikling på arbeidsplassen?

- Hvordan opplever du at du mestrer dine arbeidsoppgaver?

4. Arbeidsforhold (Jobb-behov, organisasjonsstøtte, stress)

- Hvor mye frihet har du til å bestemme over eget arbeid?

- Hvor mye ansvar har du i jobben?

- Hvordan er kommunikasjonen mellom medarbeiderne og ledelsen? (Opplevelse av medvirkning/sosial støtte?)

- Hva er dine tanker angående omorganiseringen som skjer i helsesektoren?

(Positivt/negativt - holdning)

- Hva skjer dersom du er borte fra arbeidet? (Jobbsikkerhet)

- Hva tror du er med på å motivere folk til nærvær på arbeidsplassen?

- Hvilke følelser har du omkring det å bli fraflyttet dette sykehjemmet til et annet, men det er de samme arbeidsoppgavene?

Personlig egenskaper

- Fra skala 1-6, opplever du deg selv som pålitelig/punktlig?

(femfaktormodellen/personlighet)

- Opplevelse av personlig vekst i arbeidet? (jobb-krav)