



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Meningsfylt arbeid?

Motivasjon på arbeid for medarbeidere i et
bofellesskap

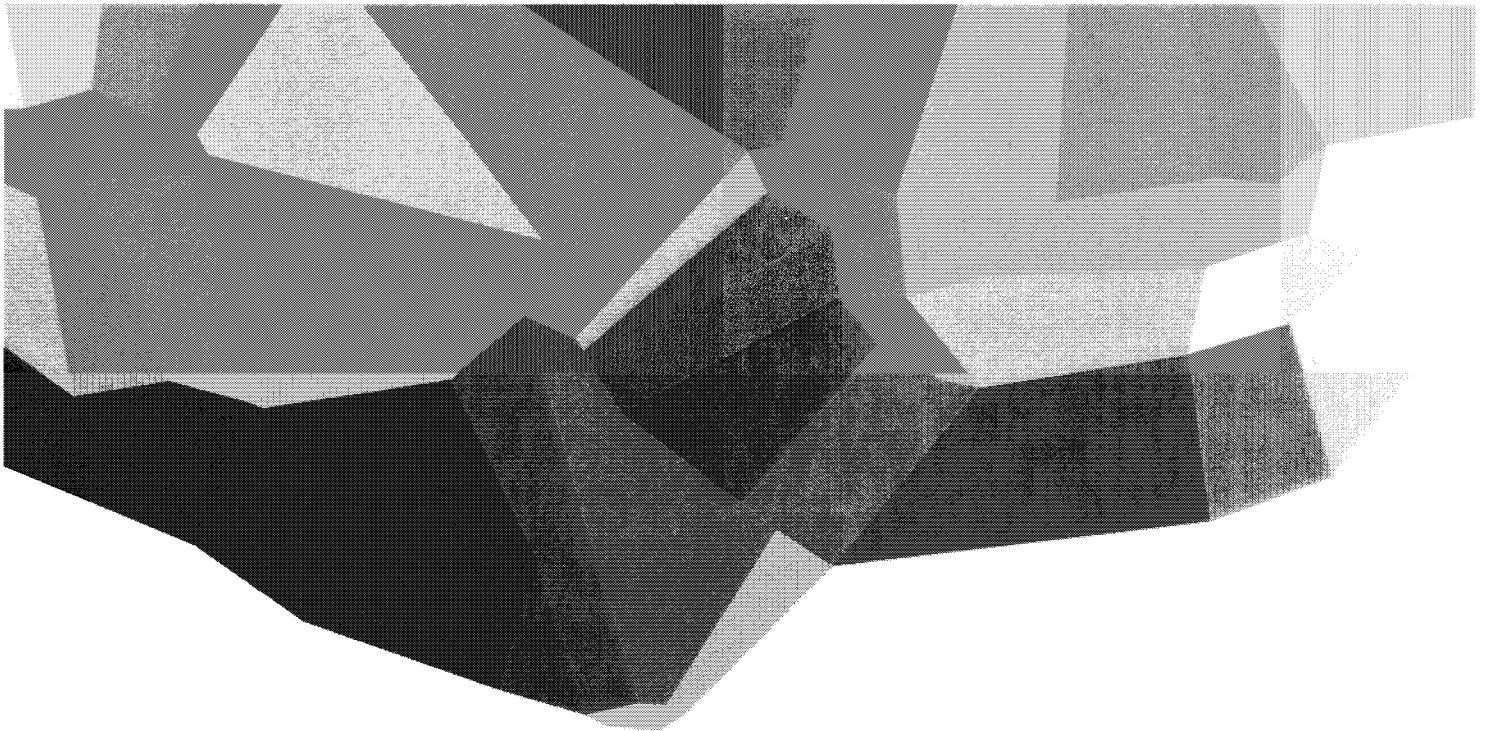
Elin Roll Richardsen

Vår 2012

Master i personalledelse (HRM)

HR301S

FORTROLIG
Sperrert til 01.06.2017



Forord

Å skrive masteroppgaven har vært en spennende, men samtidig en noe ensom aktivitet. Studiet i personalledelse har gitt meg mulighet til å studere de fagområdene jeg har en genuin interesse for. Gjennom dyktige forelesere og ivrige medstudenter har jeg blitt guidet gjennom relevant faglitteratur og forskningsresultater. Dette har bidratt til å styrke min forståelse for et spennende og omfattende fagområde. Denne innsikten har gitt meg en solid plattform som jeg i kombinasjon med erfaring ønsker å bygge videre på i fremtidige arbeidsforhold.

Jeg vil takke mine seks informanter som velvillig stilte opp og delte sine tanker og meninger med meg. I tillegg vil jeg rette en stor takk min veileder Leif-Kristian Monsen. Til tross for at veiledningen har foregått over en distanse på nærmere 1200 kilometer har han gitt meg inspirasjon og den konstruktive kritikk som har vært nødvendig.

Jeg er nå ved veis ende og ser frem mot nye utfordringer.

Vadsø, 14. mai 2012

Elin Roll Richardsen

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	i
INNHALDSFORTEGNELSE	ii
1. Innledning	1
1.1. Ubehagelige opplevelser på arbeidsplassen	1
1.2. Høy trivsel i et voldsutsatt miljø	4
1.3. Bakgrunn	4
1.4. Problemstilling	5
1.5. Avgrensninger	6
1.6. Valg av teori	6
1.7. Oppgavens oppbygging	8
2. Teori	8
2.1. Innledning	8
2.2. Hva er motivasjon	8
2.3. Motivasjon	8
2.3.1. Indre motivasjon	10
2.3.2. Ytre motivasjon	11
2.4. Behovsteori	12
2.4.1. Maslows behovspyramide	12
2.4.2. Herzbergs tofaktorteori	13
2.5. Ledelse	17
2.5.1. Mc Gregor`s teori X og Y	18
2.5.2. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	19
3. Forskningsdesign og metode	21
3.1. Valg av metode	21
3.2. Kvalitativt intervju og intervjuprosessen	22
3.3. Informanter	23

3.4.	Utforming av intervjuguiden	24
3.5.	Gjennomføring av intervjuene	24
3.6.	Analyse og tolkning	26
3.7.	Etikk	27
3.8.	Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	27
3.9.	Evaluering av metoden	30
3.10.	Feilkilder	30
4.	Presentasjon og drøfting av data	31
4.1.	Innledning	31
4.2.	Bofellesskapet og informantene	31
4.3.	Motivasjon	34
4.3.1.	Indre motivasjon	35
4.3.2.	Ytre motivasjon	37
4.4.	Motivasjonsteorier	39
4.4.1.	Maslows behovspyramide	39
4.4.2.	Herzbergs tofaktorteori	46
4.5.	Ledelse	55
4.5.1.	Mc Gregor`s teori X og Y	56
4.5.2.	Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse	57
4.6.	Ubehagelige opplevelser på arbeidsplassen	60
4.7.	Oppsummering	65
5.	Konklusjon	66
6.	Veien videre	69
	Litteraturliste	70
	Vedlegg	72
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	73
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	74
	Vedlegg 3: Intervjuguide	75

1. Innledning

Tema for denne oppgaven er jobbmotivasjon. Forskning og faglitteratur viser at hver enkelt vurderer arbeidet sitt ulikt. Motivasjonen til arbeidet kan variere i stor grad fra person til person. Drivkreftene til den enkelte kan være ulike avhengig av hva som betyr mest for den enkelte. Noen lever fullt og helt for arbeidet, mens andre igjen heller ser på jobben som en nødvendighet for å motta lønn og dermed ha anledning til å realisere seg på andre områder. Jeg ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hva som skaper motivasjon for medarbeiderne i et bofellesskap for brukere med ulike utviklingshemninger i en kommune i Finnmark. Disse medarbeiderne utfører en rekke ulike arbeidsoppgaver. Arbeidet omfatter alt fra praktisk arbeid i hjemmet til den enkelte bruker til planlegging og gjennomføring av ulike tjenestetilbud. Brukerne har ulikt behov for bistand i hverdagen. Nødvendigheten for hjelp varierer derfor fra å få bistand til personlig hygiene til å følge brukerne på sosiale aktiviteter. Denne arbeidsplassen har spesielle og i noen sammenhenger utfordrende arbeidsforhold med brukere som har utagerende atferd. Den utagerende atferden viser seg enten i form av trusler eller vold mot seg selv og andre eller ved direkte utskjelling av andre personer. Eksempler på dette kan være situasjoner hvor brukerne benytter fysisk styrke mot medarbeidere, eksempelvis slag eller spark, fastholding, kasting av gjenstander eller direkte verbale trusler eller utskjelling. Slike hendelser betegnes videre i oppgaven som ”ubehagelige arbeidssituasjoner.”

1.1. Ubehagelige opplevelser på arbeidsplassen

Medarbeiderne ved bofellesskapet er mer utsatt for ubehagelige arbeidssituasjoner enn de ville ha vært på en arbeidsplass som for eksempel en barnehage eller i en butikk hvor de ytre faktorene i større grad er stabile, og mer harmløse og bekvemme. Jeg ønsker med oppgaven min å få en dypere forståelse for hvorfor mennesker i det hele tatt søker seg til denne arbeidsplassen samtidig som jeg ser på hva som motiverer de til å bli.

Frem til 01.01.12 var det i henhold til Sosialtjenestelovens kapittel 4A hjemmel til å bruke tvang ved behov for å hindre at mennesker med ulike utviklingshemninger utsetter seg selv eller andre for vesentlig skade. En av konsekvensene av Samhandlingsreformen var at sosialtjenesteloven opphørte fra og med 01. 01. 2012. Nå er Sosialtjenesteloven og Kommunehelseloven slått sammen, og det nye navnet på loven er Helse- og omsorgstjenesteloven. Kapittel 4A som regulerte tvang og makt heter i den nye loven

Kapittel 9. Rettssikkerhet ved bruk av tvang og makt overfor enkelte personer med psykisk utviklingshemning. Innholdet er det samme, det er kun navnet som er endret (Helse- og omsorgstjenesteloven).

Før det åpnes for å iverksette tvang skal andre tiltak være prøvd. Kommunene plikter å sørge for at det legges til rette for minst mulig bruk av tvang eller makt. Alle andre muligheter skal være overveid før det vurderes å bruke tvang og makt, slik at dette kun kan anvendes når det er faglig og etisk forsvarlig. Kommunene plikter å gi nødvendig opplæring og veiledning slik at de som arbeider med utviklingshemmede kan utføre arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. Tjenesteytere som gjennomfører tiltak skal også ha oppfølging og de plikter å delta i den nødvendige opplæringen som blir bestemt for å holde kvalifikasjonene ved like. Loven legger samtidig opp til alternative fremgangsmåter med fravær av tvang og makt som kan medføre mindre inngripen i det enkelte individets liv. Eksempelvis kan færre krav til mennesker med ulike utviklingshemninger resultere i færre konfrontasjoner der det er nødvendig å bruke tvang eller makt (Helse- og omsorgstjenesteloven).

I Arbeidstilsynets veileder om trusler og vold på arbeidsplassen, er vold og trusler forklart slik:

”Vold og trusler er hendelser hvor arbeidstakerne blir utskjelt, utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet fra tredjepart eller angrepet i situasjoner som har forbindelse med deres arbeid, og som innebærer en åpenlys eller antydningstrussel mot deres sikkerhet, helse eller velvære. Vold og trusler kan komme til uttrykk som:

- Fysisk vold – som primært gir skade på legeme. Psykisk skade kan oppstå som følge av å bli utsatt for slik vold.
- Psykisk vold – som kan uttrykkes både verbalt og gjennom kroppsspråk. Denne retter seg mot den utsattes psykiske tilstand eller sinnsstemning. Formålet er å skape psykisk ubehag, frykt, engstelse og/eller usikkerhet.
- Seksuell vold – som kan gi både fysisk og psykisk skade.
- Som fenomen opptrer ikke fysisk vold og trusler (psykisk vold) nødvendigvis samtidig.”

(Arbeidstilsynets publikasjon nr 597 side 7, 2009)

Alle arbeidstakere har krav på å arbeide i et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøloven med virkning fra 1. januar 2006 har som hovedformål å sikre full trygghet

mot skader og sykdom, trygge ansettelsesforhold og lokal ivaretagelse og utvikling av arbeidsmiljøet. Loven ivaretar likebehandling, og skal legge til rette for tilpasning og bidra til et helsefremmende og inkluderende arbeidsliv. I tillegg har § 4 – 3 nærmere bestemmelser om det psykososiale arbeidsmiljøet. Medarbeidernes verdighet og integritet skal ivaretas. Medarbeiderne skal ikke utsettes for trakassering eller annen uakseptabel oppførsel. Så langt det er mulig skal medarbeidere også skjermes mot ”vold, trusler og uheldige belastninger” (Arbeidsmiljøloven).

Arbeidsmiljøet skal være forsvarlig. I Arbeidsmiljøloven paragraf 4-3 pkt 4 står det: ”Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.” Etter loven har arbeidsgiver ansvar for å hindre at medarbeiderne utsettes for vold og trusler fra eksempelvis brukere samt ha retningslinjer for hvordan situasjonen skal håndteres dersom dette likevel inntreffer. I hvilken grad det er mulig å tilrettelegge må relatere seg til den risiko som foreligger på den enkelte arbeidsplass.

Eksempelvis kan det dreie seg om:

- Organisatoriske tiltak
- Bruk av sikkerhetsutstyr
- Opplæringstiltak

Arbeidstaker har plikt til å delta i dette arbeidet:

”(1) Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

(2) Arbeidstaker skal melde fra til arbeidsgiver dersom arbeidstaker blir skadet i arbeidet eller pådrar seg sykdom som arbeidstaker mener har sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsstedet.”

(Paragraf 2-3 Arbeidsmiljøloven)

Bofellesskapet har kartlagt risikoen for vold og trusler mot medarbeiderne i samråd med medarbeidere, ledelse og tillitsvalgte. Kartleggingen inneholder gjennomgang av de

risikofaktorene som er til stede ved virksomheten. Det er skriftlige regelverk og rutiner som omfatter hva en kan gjøre for å hindre slike hendelser og hvordan medarbeiderne skal foreholde seg for å begrense skader dersom slike episoder likevel forekommer. Det er utarbeidet retningslinjer som omhandler forebygging, håndtering av situasjoner, oppfølging, registrering av episoder, opplæring samt kriseberedskap.

1.2. Høy trivsel i et voldsutsatt miljø

Hammervold og Aalberg foretok i 2002 en kvantitativ undersøkelse i Trondheim kommune. I studiet ble seks arbeidsmiljø med totalt 118 ansatte hvor det ytes bistand til psykisk utviklingshemmede med krevende og utfordrende atferd undersøkt (Lungwitz og Ellingsen 2003). Det primære i undersøkelsen var å rette fokus mot personalet for å studere hvilke sammenhenger som fantes ved bruk av tvang i forhold til motivasjon og trivsel i arbeidet, samt i hvilken grad medarbeiderne ble utsatt for vold i arbeidet og hvordan dette virket inn på trivselen. De seks enhetene ble bevisst plukket ut til undersøkelsen fordi det var disse enhetene som gav tjenester til de mest krevende brukerne i kommunen. Det ble også drøftet hvorvidt denne undersøkelsen fra Trondheim kan være representativ for Norge, eller hvorvidt kommunen kan skille seg ut fra resten av landet på dette området. I min nåværende undersøkelse vil jeg derfor finne interesse av å se hvorvidt mine funn samsvarer med denne undersøkelsen fra 2002 i Trondheim. Funnene fra undersøkelsen i Trondheim er noe som jeg vil komme tilbake til etter at jeg har presentert mine egne funn, slik at jeg kan sammenligne dem og diskutere sammenfall og avvik.

1.3. Bakgrunn

Det å skrive en masteroppgave dreier seg i stor grad om motivasjon. I det ene øyeblikket kan en vurdere om en prioriterer rett, og reflektere om man virkelig ønsker å bruke fritiden sin på oppgaven fremfor familie og venner. Hva betyr mest for den enkelte? Burde jeg heller prioritert familien min enda mer fremfor oppgaveskrivingen? Burde jeg gått på ski i påskesolen fremfor å sitte inne og skrive på oppgaven min? Ville jeg vært et like fornøyd familiemedlem dersom jeg ikke lot meg selv få denne utfordringen? Får jeg noe igjen for å bruke mesteparten av fritiden på studiene? Andre perioder opplever jeg at jeg blir helt oppslukt av temaene jeg fordyper meg i fordi det er så spennende at jeg glemmer både tid og sted. Det er både indre og ytre drivkrefter som påvirker motivasjonen, men disse vil til enhver tid variere. Mitt behov for å gjennomføre studiet i personalledelse er den genuine interessen for nettopp dette fagfeltet. Siden jeg i min arbeidssituasjon i dag får praktisere innenfor dette

fagfeltet føler jeg en særskilt interesse for fagene og for å lære mer. Samtidig kan jeg føle at studiet akkurat nå går på bekostning av å kunne fordype meg skikkelig i noen spesielt interessante arbeidsoppgaver på jobben. Studiet har imidlertid gitt meg mange lærerike faglige betraktninger som jeg har nytte av i hverdagen. Oppsummert har jeg hatt en stor tilfredsstillende av disse studiene, og jeg føler at de indre motivasjonskreftene for å gjennomføre masteroppgaven har vært sterke.

Etter å ha fullført studiet ser jeg frem til å kunne bruke mine ervervede kunnskaper enda mer i stillingen jeg har i dag. Som ferdig utdannet med master på arbeidsmarkedet er det trolig at lønn som ytre motivasjonsfaktor vil ha betydning. Min antagelse er at ytre motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldende når man søker etter arbeid. Når man har en relevant stilling, kan det være de indre motivasjonsfaktorene som driver en i sterkere grad, slik at de ytre motivasjonsfaktorene etter hvert får noe mindre betydning? Akkurat nå føler jeg at dette er tilfelle for mitt eget vedkommende, jeg trives svært godt i dagens stilling som personalkonsulent. Jeg føler at jeg får bruke mine kunnskaper samtidig som jeg har muligheter til å tilegne meg nye kunnskaper og stadig får nye utfordringer. Jeg antar ut fra dette at jeg ikke vil gå aktivt ut på arbeidsmarkedet for å søke etter en ny stilling til tross for min masterutdanning.

1.4. Problemstilling

Motivasjon i arbeidsforholdet avhenger av flere faktorer. Det sies at medarbeidere som leverer de beste arbeidsprestasjonene er de som er indre motiverte og som opplever glede, mening og tilfredshet i arbeidsforholdet sitt. Ut fra dette kan vi forstå at de som er ytre motiverte er de som ser jobben som et middel for å få høyere lønn, prestisje eller andre goder.

Undersøkelsen min vil jeg foreta ved et bofellesskap for mennesker med ulike utviklingshemninger.

I forhold til ovennevnte ønsker jeg å basere oppgaven på en diskusjon om hva som påvirker motivasjonen til medarbeiderne i bofellesskapet. Hvilke faktorer øker motivasjonen og hvilke faktorer kan eventuelt dempe denne? I hvilken grad blir medarbeidernes motivasjon påvirket av ubehagelige arbeidssituasjoner på jobb?

På hvilken måte medarbeiderne styres og ledes kan også ha betydning for de psykologiske kontraktene som medarbeiderne utvikler til arbeidsplassen. Jeg ønsker å undersøke hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til medarbeidere ved dette bofellesskapet. Er det spesielle faktorer som øker motivasjonen? Finnes det faktorer som demper den enkeltes motivasjon? Er det mestring og mening på arbeidsplassen som får medarbeiderne til å prestere? Hvilken betydning har ytre og indre drivkrefter for at medarbeiderne skal yte best mulig? Hvilken sammenheng finnes i forhold til ledelse og den enkeltes motivasjon? Hvilken innvirkning har ubehagelige opplevelser på arbeidsplassen i forhold til den enkeltes motivasjon? Hvordan virker tilhørighet og arbeidsmiljøet inn på motivasjonen?

1.5. Avgrensninger

Jeg har i dette studiet valgt å konsentrere meg om et begrenset område i forhold til hva som påvirker motivasjonen til medarbeiderne i dette eksakte bofellesskapet. På grunn av studiets omfang har jeg vært nødt til å avgrense teori i relasjon til hva jeg fant mest relevant for problemstillingen. Det ville vært interessant å drøfte funnene i oppgaven mot tilsvarende undersøkelse i et annet bofellesskap i kommunen. På grunn av tidsrammen har jeg denne gangen valgt å kun foreta enklere sammenligninger med en større kvantitativ undersøkelse som ble gjort i Trondheim i 2002. I tillegg har jeg måttet begrense antall intervjuobjekter til seks stykker. Undersøkelsen baserer seg på studier av motivasjon blant medarbeiderne i et eksakt bofellesskap, sett fra medarbeidernes perspektiv.

1.6. Valg av teori

Organisasjoner skal dekke visse menneskelige behov uavhengig av hva vi arbeider med. Det finnes mange motivasjonsteorier og modeller for motivasjon, men det finnes likevel ikke noen overordnet teori som beskriver alle forholdene vi vet kan ha betydning for motivasjonen til den enkelte. Motivasjonsteori har en vesentlig betydning til problemstillingen jeg har valgt. Tidligere forskning som jeg mener er relevant og som jeg derfor velger å se nærmere på er Maslows behovsteori og Herzbergs tofaktorteori. Maslows teori velges fordi denne utgjør grunnlaget for flere teorier og modeller innenfor temaet motivasjon. Behovspyramiden er ofte brukt i organisasjonsutvikling, og jeg finner den interessant i forhold til min problemstilling. Ved bruk av Maslows teori kan vi få en oppfatning av hva som motiverer og styrer atferden til det enkelte individ. Teorien til Herzberg bygger videre på tankegangen til Maslow. Den har samtidig et større fokus på arbeidslivet, slik at jeg derfor mener den er

velegnet til oppgaven. Min hensikt vil ikke være å forsøke å argumentere for disse teoriene, men derimot se de som en bakgrunn i forhold til problemstillingen. Begge disse teoriene er gamle, men likevel grunnleggende og interessante. Ut fra dette finner jeg de fortsatt meget relevante å bruke i forhold til min undersøkelse.

Ledelsens funksjon på arbeidsplassen er å jobbe for å realisere bestemte mål, motivere medarbeidere til å yte mer og bidra til at de trives på arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2004). Ledelse i bofellesskapet kan beskrives som komplekst og utfordrende da det også preges noe av forholdet til budsjetter og administrasjon. Med bakgrunn i dette vil jeg å ta med et par relevante ledelsesteorier som kan bidra til å belyse hvordan ledelsen kan påvirke motivasjonen til medarbeiderne. Det finnes forskjellige typer lederskap og teorier om hvilken ledelse som påvirker motivasjonen. Jeg vil i denne oppgaven se nærmere på Mc Gregor's teori X og Y i antagelser om menneskelig atferd. Denne kan i følge Kuvaas (2009) gjerne sammenlignes med myk og hard HRM (Human Resource Management). HRM vektlegger motivasjon av medarbeiderne gjennom å organisere arbeidet på en slik måte at muligheten for å tilfredsstille underliggende behov er tilstede. Tanken bak denne lederstilen er inspirert av Maslows behovspyramide, mens Herzberg og Mc Gregor har vært sentrale i dette stadiet i ledelsesutviklingen.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er det observert sammenhenger mellom transformasjonsledelse og medarbeideres trivsel og engasjement som er langt sterkere enn det man har funnet med basis i andre ledelsesteorier. Transformasjonsledelse dreier seg om å få medarbeiderne til å utføre arbeid utover sine egne interesser mot organisasjonens mål og visjon på en inspirerende og utfordrende måte. Som en motpol til transformasjonsledelse trekkes ofte transaksjonsledelse frem. Transaksjonsledelse handler om ledelse basert på bytte av verdier som er basert på egeninteresser. Det foregår da en transaksjon mellom medarbeiderne og virksomheten gjennom utveksling av arbeid hvor man får belønning for ønsket atferd og straff for uønsket atferd. Imidlertid kan en leder gjerne ha atferd som bærer preg av både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. I oppgaven finner jeg det derfor interessant og se funnene i undersøkelsen i lys av teori som omhandler disse ledelsesformene.

1.7. Oppgavens oppbygging

Jeg har innledningsvis gitt min begrunnelse for valg av tema og problemstillingen jeg ønsker å diskutere i oppgaven. I kapittel 2 vil jeg konkretisere mitt teoretiske utgangspunkt og også presentere utvalgt teori. Videre vil jeg i kapittel 3 gjøre rede for forskningsdesign og metode. Her vil jeg legge frem de metodiske valgene, datagrunnlaget og metodene jeg har brukt i oppgaven. Dette kapittelet avslutter jeg med en vurdering av dataenes reliabilitet og validitet. Hovedtyngden i kapittel 4 vil være en presentasjon og diskusjon av resultatene fra undersøkelsen sett i lys av valgt teori. I kapittel 5 vil jeg avrunde oppgaven ved å oppsummere hovedfunnene i undersøkelsen og sammenligne resultater fra undersøkelsen fra Trondheim. Dette vil jeg knytte opp mot en avslutning relatert til oppgavens problemstilling. Til sist vil jeg komme med forslag til videre studier innenfor samme område.

2. Teori

2.1. Innledning

Dette kapitlet inneholder fremstillinger av sentrale begreper og det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på. I forhold til problemstillingen ønsker jeg å se nærmere på hvilke faktorer som er av betydning for jobbmotivasjonen til medarbeiderne i bofellesskapet. Hva som motiverer til innsats på arbeidsplassen kan være individuelt. Vi erfarer samtidig ofte at motivasjonsfaktorene er ganske like for flere individer.

2.2. Hva er motivasjon

Motivasjon forstår jeg som det som medfører bevegelse og aktivitet hos den enkelte, det som gjør at man ønsker å holde aktiviteten i gang og det som gir aktiviteten mål og mening. Vi ser gjerne for oss motiverte mennesker som personer som viser engasjement, har positive tanker og viser utholdenhet. Motivasjon defineres også som: "Prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd." (Kaufmann og Kaufmann 2009:93).

2.3. Motivasjon

Tilnærmet all bevisst handling er avhengig av motivasjon. Motivasjon kan beskrives som nettopp den drivkraften som gjør at vi tar tak i en oppgave og handler aktivt mot et eksakt mål. På denne måten handler motivasjon nettopp om hvordan det skapes kraft og retning for bevegelsene og aktivitetene våre. Eksempelvis kan studenter ha nesten faglig likt

utgangspunkt når de starter å studere, likevel blir gjerne fokuset og den enkeltes arbeidsinnsats noe ulik under studietiden. Dette kan tyde på at studentene har ulik grad av motivasjon. Slik er det gjerne på en arbeidsplass også, medarbeiderne kan ha likt arbeid, men utfører arbeidet forskjellig fordi de har ulik motivasjon i forhold til oppgavene. Studier viser også at vi ofte forklarer vår egen motivasjon med at de indre motivasjonsfaktorene gjør arbeidet utfordrende og interessant. Vi antar likevel ofte at andre behøver ytre motiver for å gjøre en god jobb (Kuvaas 2009). Den enkeltes motivasjon kan også være påvirket av både ytre og indre faktorer, og i mange tilfeller er det mulig at både indre og ytre motiver er til stede samtidig. Hva skal til for at den enkelte medarbeider skal ha motivasjon og yte best mulig i arbeidet ved bofellesskapet?

Organisasjonskultur blir ofte i dagligtalen omtalt som ”måten vi gjør ting på hos oss.” Vi kan forstå det slik at over tid i en organisasjon utvikles bestemte måter og se seg selv og verden rundt på. Dette danner grunnlaget for føringer i forhold til hva og hvordan ting bør gjøres. Organisasjonsforskere betegner gjerne kulturen i en organisasjon som en bestemt livsstil hos mennesker eller i en sammenslutning (Hatch 2006). I følge Strand (2007) kan vi beskrive kulturen som noe som er felles, noe som vi har lært og noe som kan være fylt med følelser. Det finnes en historie bak opprinnelsen, imidlertid er kulturen også diffus og symbolsk selv om den endres over tid. Organisasjonskulturen kan være sterk og omfattende i forhold til i hvilken grad den preger medarbeidernes liv både på arbeidet og i fritiden. På arbeidsplassen skal vi tas opp i både det sosiale fellesskapet og i kulturen. Dersom man ikke identifiserer seg med kulturen kan den enkelte medarbeider oppleve uheldige konsekvenser ved å ikke delta. Motsatt kan medarbeiderne som er integrert oppleve å få belønninger i arbeidsforholdet. Medarbeiderne kan erfare at de blir motiverte ved at kulturen gir arbeidet mening samtidig som de er aksepterte deltakere i et fellesskap. På alle arbeidsplasser foregår en sosialiseringssprosess som innebærer at de ansatte lærer seg hvordan de skal oppføre seg for å bli akseptert og anerkjent som fullverdige medlemmer (Jacobsen og Thorsvik 2004).

Organisasjonsjusteringer, reorganiseringer og/eller omorganiseringer har de siste tiårene blitt en faktisk del av arbeidet til en leder. Styrings- og organisasjonsformer er utviklet for å bidra og stimulere til best mulig organisering og styring. Samtidig skal virksomheten i størst mulig grad innrette seg etter samfunnets og brukernes behov. Motivasjon dreier seg i stor grad om hvilke forventninger den enkelte medarbeider har til arbeidet sitt og om disse forventningene er i overensstemmelse med lederens forventninger til vedkommende. Det er

viktig at lederen har oversikt over ønsker og mål for organisasjonen i forhold til hva som er realistisk å oppnå. Lederen må finne rett kurs for organisasjonen til tross for at den kjennetegnes av motsetninger og ulike forventninger. Det kan skape store utfordringer å avveie organisasjonens og toppledelsens krav mot medarbeidernes forventninger. De menneskelige ressursene forstås gjerne som organisasjonens betydeligste ressurs. Dette innebærer at forvaltningen av disse ressursene er avgjørende for organisasjonens verdiskapning. Organisasjonens menneskelige ressurser kan forstås som de evnene den enkelte medarbeider har, det vil si de egenskaper, kunnskaper og erfaringer og de ferdigheter organisasjonen kan benytte seg av for å formidle tjenestene (Grimsø 2006). De siste årene har organisasjoner hatt fokus på nettopp de menneskelige ressursene både for å rekruttere de rette medarbeiderne og også for å klare å beholde disse. I større grad enn tidligere må organisasjonene være forberedt på utskiftninger av medarbeidere. De må klare å tilby noe særskilt for å tiltrekke seg medarbeidere og klare å holde på de ansatte. I dagens samfunn krever de ansatte at arbeidet skal være ansvarsfullt, utfordrende og spennende.

2.3.1. Indre motivasjon

Høy grad av indre motivasjon er et godt utgangspunkt for gode arbeidsprestasjoner. Dette gjelder ikke bare i stillinger som fremstår som attraktive for medarbeidere med høy utdanning. I et arbeidsforhold vil omtrent 95 % av medarbeiderne bli motiverte til å gjøre en god jobb når forholdene legges til rette. Forskning viser at det er positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjonene til den enkelte, det er likevel viktig at det benyttes velegnede og rette HR-tiltak. I følge Kuvaas (2009) har det vist seg at en stor grad av autonomi i arbeidet har positive virkninger på indre motivasjon. Dette bidrar samtidig til tilfredshet i tilknytning til ledelse, kollegaer, lønn og selve arbeidet.

De mye omtalte Hawthorne-undersøkelsene foregikk i en fabrikk i USA i slutten av 1920- og begynnelsen av 1930-årene. Forskere studerte hvordan forandringer i det fysiske arbeidsmiljøet virket inn på medarbeidernes effektivitet og produktivitet (Hatch 2006). Undersøkelsene gav uventede resultater fordi produktiviteten økte uavhengig av hvilke fysiske endringer som ble gjort. Det viste seg at oppmerksomheten som de ansatte fikk i forbindelse med undersøkelsene var årsaken til dette. De ansatte ble sett, hørt og fikk omtanke og interesse for seg og arbeidet de utførte. Dette illustrerer at når ansatte får følelsen av at arbeidet de gjør er viktig og følelsen av å prestere noe ved å bruke sine evner, kan dette resultere i personlig vekst. Hawthorne-undersøkelsen viser at det ikke er lønn og frynsegoder

alene som motiverer de ansatte. Oppmerksomhet betyr også svært mye i et arbeidsforhold (Strand 2007).

Den indre motivasjonen kommer av at medarbeiderne lar seg motivere av krefter som har basis i nettopp indre belønninger. Menneskene har interesse og glede av å gjøre en god jobb. Det å gjøre en god jobb gir den beste tilfredsstillelsen, og dette er det som driver den enkelte medarbeider. Lønnen vil samtidig være viktig, men selve lønnen vil likevel ikke være den viktigste motivasjonen.

2.3.2. Ytre motivasjon

Ytre motivasjon kan vi se på som en kilde til energi som settes i gang når medarbeidere har muligheter for å oppnå belønninger som for eksempel lønn, bonus, frysegoder eller forfremmelse (Kuvaas 2009). Minimumslønnen er et vilkår for å dekke de helt grunnleggende behovene. For å få medarbeiderne til å yte mer eller noe særskilt, tar man i bruk incentiver som eksempelvis bonus, spesielle arbeidsbetingelser, ferielengde eller tilsvarende (Grimsø 2006). Belønningene skal bidra til at medarbeiderne arbeider raskere, yter mer og gjerne tar oppgaver de ellers ikke ville ha gjort. Da er det ikke selve arbeidet som gir motivasjon, men tvert i mot belønningen de ansatte kan motta for utført arbeid. I følge Kuvaas (2009) er ytre motivasjon mest velegnet når det er snakk om enklere arbeidsoppgaver som ikke er så besværlige eller varierte. Belønningene kan være personlige eller felles, umiddelbare eller langsiktige. Økonomiske incentiver er likevel lite skikket for å skape varig endring av medarbeidernes holdninger, verdier og atferd. Dersom sammenhengen mellom utført arbeid og incentiver blir vesentlig, kan dette medføre at medarbeideren fortrenger den opprinnelige indre motivasjonen. Resultatet kan bli at medarbeideren fortsatt krever ytre belønninger for å gjøre arbeidet.

Lik lønn for likt arbeid er en parole som antagelig ikke er like aktuell alle steder nå som for noen tiår tilbake. Det er imidlertid viktig at medarbeiderne opplever lønn og andre goder som rettferdige. Medarbeidere som har høyere utdanning, sidestiller seg gjerne med andre som har tilsvarende utdanning uavhengig av hvor de arbeider. Medarbeiderne med noe lavere utdanning og lavere lønn sammenligner seg oftest med øvrige ansatte i samme virksomhet. Personer med lavere utdanning er ofte noe mer følsomme for slike ulikheter (Kaufmann og Kaufmann 2009). Når man gir bonus eller belønninger oppstår det samtidig en risiko for at det daglige arbeidet blir ignorert fordi fokuset legges på spesielle prosjekter der en får vise

hvilke andre evner en har. I dagens samfunn er det også en trend at vi bytter arbeidsforhold oftere enn tidligere. For organisasjonene handler det gjerne om å tiltrekke seg de rette medarbeiderne og klare å holde på disse. For å beholde medarbeiderne kan elementer i personalpolitikken føre til at medarbeidere ønsker å bli. Forskning har vist at følelsesmessige bånd til organisasjonen, organisasjonskulturen og tilknytningen til organisasjonen gjør at medarbeiderne identifiserer seg med og ønsker å være i organisasjonen. Utformingen av arbeidet er også sentralt slik at det kan fungere som et virkemiddel for å beholde nøkkelpersoner i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2004).

2.4. Behovsteori

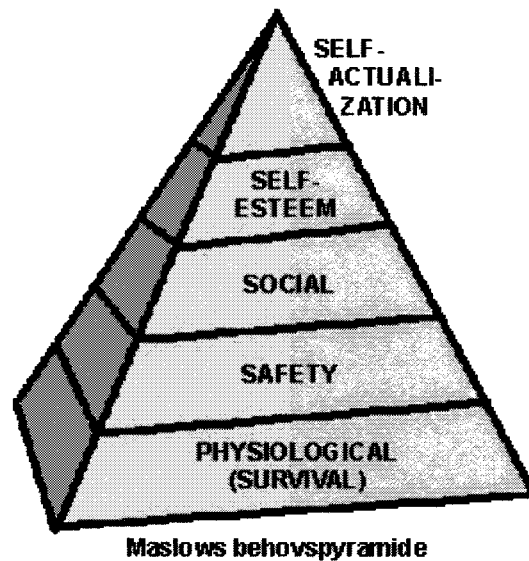
Høy motivasjon er et krav for god innsats. Hvorfor vil medarbeidere som har likt arbeid, lik utdanning og lik lønn yte ulikt på arbeidsplassen? Hva er årsaken til disse forskjellene? Når en medarbeider legger stor innsats i arbeidet kan det være fordi vedkommende mener innsatsen er verd strevet. Dersom medarbeideren har lavere motivasjon kan det være fordi vedkommende mener at belønningen ikke står i forhold til innsatsen. Behovsteoriene forutsetter at behovene ikke varierer fra individ til individ, men at de er like for alle uavhengig av situasjonen.

2.4.1. Maslows behovspyramide

Motivasjonsteorier kan belyse spørsmål knyttet til den enkeltes motivasjon. Behovsteorier er motivasjonsteorier som har sitt opphav i det ubevisste. Maslow utviklet på 1950-tallet en tankegang som kalles Maslows behovsteori. Denne går i hovedsak ut på at behovene øverst i behovshierarkiet ikke gir seg til kjenne før de laveste behovene til en viss grad er tilfredsstilt. Det laveste behovsnivået i hierarkiet som holder seg udekket, vil dominere personens atferd, fordi personen vil jobbe for å få dette behovet dekket. Dette innebærer at de behovene som er tilfredsstilt ikke virker motiverende lengre. Det vil da kun være de utilfredsstilte behovene som kan virke motiverende på denne personen (Jacobsen og Thorsvik 2004).

De aller fleste mennesker har et grunnleggende behov for å realisere seg selv. Mange medarbeidere vil se arbeidet sitt som en del av selvrealiseringen. Kompetansen vi opparbeider oss ønsker vi å utnytte, enten på arbeidet eller et annet sted. Slik er det i arbeidsgiverens interesse at Maslows høyeste behovsnivå kan nås raskest mulig. Det er nettopp på dette nivået at medarbeidernes kreativitet lettest sammenfaller med arbeidsgivers

mål. Når det skapes trygghet på egen kompetanse og på bruken av kompetansen, vil de kreative egenskapene komme arbeidsplassen til nytte (Kaufmann og Kaufmann 2009).



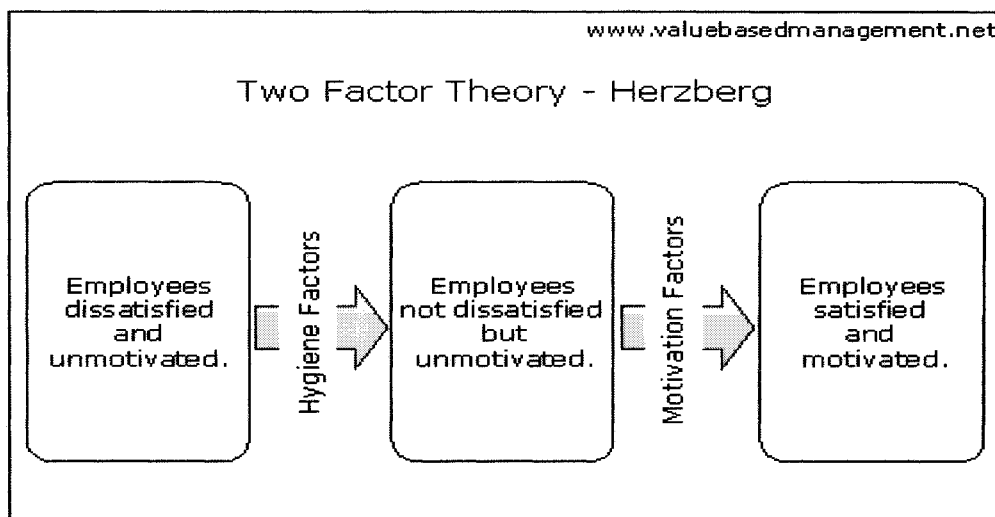
Kritikere av Maslow mener at behovspyramiden gir et for generelt bilde. Kritikken går på at mennesker kan ha behov på et høyere nivå til tross for at lavere nivå ikke er dekket. De argumenterer for at våre behov ikke behøver å være like sentrale til enhver tid. Det stilles også spørsmål om hvorvidt behovene i behovspyramiden virkelig er behov eller om det er snakk om ønsketilstander fremfor mangeltilstander (Kaufmann og Kaufmann 2009). Behovspyramiden sier ikke noe om hvor mye på et nivå som må være oppfylt før neste nivå er aktuelt. Likeledes kan eksempelvis tilfredsstillelsen på de ulike nivåer variere fra menneske til menneske. Er det mulig for menneskene å være på flere nivåer samtidig? I dag er de fleste enige om at nivåene ikke er ubetinget. Det vil være mulig å oppfylle flere behov på en gang. Det er mulig å tilfredsstille behovet for sosial tilknytning til tross for at vi eksempelvis er sultne.

2.4.2. Herzberg tofaktorteori

På noen områder kan vi se paralleller mellom Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovspyramide. Motivasjonsfaktorene har nær sammenheng med de øverste nivåene i behovspyramiden som har fokus på selvrealisering.

Herzbergs tofaktorteori inneholder kun to faktorer:

- ✓ De motiverende
- ✓ De vedlikeholdende



Herzberg mente at det kun var ved nærvær av de motiverende faktorer at man kunne føle jobbtilfredshet (Jacobsen og Thorsvik 2004). Ifølge tofaktorteorien skaper motivasjonsfaktorene motivasjon og trivsel i den grad de er til stede. Herzbergs faktorer som er knyttet til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd må oppfylles og tilfredstilles før motivasjon kan inntreffe. Vedlikeholdsfaktorer (hygienefaktorer) kalles disse (Kaufmann og Kaufmann 2009):

- ✓ Bedriftens politikk og administrasjon (*retningslinjer, personalpolitikk og øvrig forvaltning rettet mot de ansatte*)
- ✓ Forholdene mellom de enkelte medarbeiderne (*gode sosiale relasjoner*)
- ✓ Lønnsforhold (*fast lønn*)
- ✓ Status (*symboler som eksempelvis bil, datamaskin, møbler, egen sekretær mv*)
- ✓ Sikkerhet (*trygghet i stillingen, solid arbeidsplass mv*)

Det sosiale miljøet og sosial støtte fra kollegaer handler om å føle seg verdsatt og akseptert. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) vil stress og utilfredshet på arbeidsplassen reduseres dersom den enkelte føler en positiv sosial støtte fra medarbeidere og i arbeidsmiljøet generelt. Dette betyr at graden av trivsel på arbeidet vil øke dersom vi opplever et godt sosialt miljø og gjerne også mottar kollegastøtte.

Følgende faktorer mener Herzberg skaper tilfredshet og bidrar til økt motivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2004):

- ✓ Det å kunne utrette noe (*anerkjennelse, prestasjonsfølelse*)
- ✓ Selve arbeidet (*glede over arbeidet i seg selv, eksempelvis fengslende, interessant*)
- ✓ Ansvar (*kontroll over egen arbeidssituasjon*)
- ✓ Vekstmuligheter (*lære nytt, nye ferdigheter*)

Som vi ser mener Herzberg at delen som gjelder arbeidsmiljøet også er en hygienefaktor og ikke en motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik 2004). Herzberg likestiller de delene som bidrar til jobbtfredshet og jobbmotivasjon. Slik blir det i forhold til tofaktorteorien viktig både å ha arbeidsinnhold og arbeidsforhold i fokus for å motivere medarbeiderne.

Vedlikeholdsfaktorene motiveres ikke til en høyere innsats, likevel fører de til mistriksel og utilfredshet dersom de ikke blir oppfylt. Dette kan sammenlignes med at god hygiene kan hindre at mennesker blir syke og være et krav for å holde seg frisk. Likevel kan ikke god hygiene skape sunnhet. Hygiene faktorene kan kun bidra til en nøytral tilstand. Dersom vi skal klare å skape trivsel, må vi også ta i bruk motivasjonsfaktorene. Fjerner vi fokuset fra vedlikeholdsfaktorene uten at disse har et akseptabelt nivå, vil vi med andre ord fjerne selve grunnlaget for å stimulere til indre motivasjon. Drivkraften til arbeidslysten ligger nettopp i motiveringsfaktorene. Ut fra dette resonnerer Herzberg seg frem til at medarbeiderne motiveres ved å få et arbeidsinnhold som gir ansvar og utfordringer.

Tofaktorteorien er enkel og oversiktlig, men den har også fått kritikk fordi den kan være for enkel. De faktorene som gir tilfredshet på arbeidet er ikke alltid de motsatte av de som skaper misnøye. En faktor kan eksempelvis både skape tilfredshet og misnøye betinget av både individet og situasjonen. Kritikere stiller spørsmål om hvorvidt tilfredshet på jobb alltid fører til økt arbeidsinnsats, eller om det i noen grad baserer seg på personavhengige faktorer (Grimsø 2006). Det kan noen ganger være vanskelig å sette et skarpt skille mellom hygiene- og motiveringsfaktorene. Mange tar eksempelvis lønn som en selvfølge, men den bør oppfattes som rettferdig for ikke å skape mistriksel. Momenter mot antagelsene til Herzberg baserer seg også på at penger kan ha betydning som symbolverdi for individer når man har utført et godt arbeid. Penger oppfattes ofte å ha forbindelse til sosial status (Jacobsen og Thorsvik 2004).

Herzberg foreslo at organisasjoner bør vurdere jobb-berikelse slik at arbeidet endres og får større innhold av de faktorene som skaper motivasjon. Jobb-berikelse handler om å få et mer positivt innhold i arbeidet, og forsøke å unngå det negative. En måte å gjøre dette på er å gi enkeltindividene større frihet og myndighet, gi flere tilbakemeldinger og flere utfordringer parallelt med at den enkelte får bruke flere av sine evner og får mer ansvar. Dette kan for eksempel innebære (Kaufmann og Kaufmann 2009:110):

- ✓ Gi slipp på noe av den direkte kontrollen over medarbeideren ved å legge til grunn at medarbeideren har de nødvendige kunnskapene
- ✓ Gi medarbeideren større herredømme og også mer ansvar for egne handlinger
- ✓ Organisere arbeidet i helhetlige oppgaver, slik at den enkelte medarbeider kan fullføre et helt arbeidsstykke fra begynnelse til slutt
- ✓ Gi den enkelte medarbeider mer frihet i arbeidet og bedre informasjonstilgang, slik at medarbeideren ser eget arbeid i en større sammenheng
- ✓ Sørge for at den enkelte medarbeider får muligheter for å utvikle seg, eks ved å gi de nye og utfordrende arbeidsoppgaver

Ved å benytte seg av jobb-berikelse mente Herzberg at man kan stimulere den enkelte medarbeiders indre motivasjon for arbeidet.

Motivasjonsteoriene kaster lys over forbindelsen mellom motivasjon og lønn ved at teoriene forteller om store individuelle ulikheter i forhold til hva som oppfattes som motiverende for den enkelte (Kaufmann og Kaufmann 2009). De ulike modellene har ulik forankring når det gjelder forutsetningene for menneskelig atferd og motivasjon. Som Kuvaas (2009) uttrykker kan det være vrient å sette opp et bestemt skille mellom hva som gir ytre og hva som gir indre motivasjon. Dette vil variere fra individ til individ avhengig av hvor den sentrale kilden til den enkeltes motivasjon ligger. Både indre og ytre motivasjon tar utgangspunkt i den enkeltes medarbeiders opplevelse av arbeidet. For begge motivasjonsformene vil aktiviteten være resultatet av positive erfaringer eller lystbetonte

forventninger som enten gir indre velvære eller mer i lønn, eventuelt en kombinasjon av disse.

2.5. Ledelse

Hvordan en medarbeider blir ledet kan i stor grad påvirke motivasjonen. De fleste definisjoner av ledelse omfatter gjerne to sentrale nøkkelord som går igjen; sosial innflytelse og måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2009). Ledelse er til tider en krevende oppgave. Lederen blir utsatt for ulike forventninger og ulike krav fra ulike medarbeidere. De ulike medarbeiderne har ulike forventninger, en leder innen omsorgssektoren tar gjerne stilling til både juridiske og medisinske dilemma samtidig som brukerne og medarbeidernes behov skal ivaretas. Alt dette skaper et stort press på lederen i forhold til å ta de rette prioriteringene. Fokuset på kunnskap og læring og formell kompetanse blir stadig mer fremtredende. Lederen har en avgjørende rolle i forhold til den enkeltes medarbeiders motivasjon. Strand (2007) fremhever imidlertid at det er vanskelig å bekrefte at lederen er den viktigste nøkkelen til virksomhetens resultater. Likevel er ledelse den viktigste forklaringen på hvorfor en organisasjon oppnår fremgang. De senere år er det blitt rettet et større fokus på styringen og organiseringen i virksomheter.

Måten ledelse praktiseres på innvirker på medarbeidernes motivasjon. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) harmonerer jobbtilfredsheten på arbeidsplassen ut fra hvilken grad ledelsen viser omsorg og gir medarbeiderne påvirkningskraft i avgjørelser som påvirker arbeidet deres. Det er derfor relevant å belyse hvordan medarbeiderne opplever ledelsen og om medarbeidernes syn på ledelsen virker inn på den enkeltes motivasjon.

Ledere virker også inn på kulturen i organisasjonen på flere måter. Eksempelvis kan lederne bruke historier og fortellinger for å sette fokuset på rollemodeller slik at de på denne måten beskriver organisasjonens verdier for de ansatte. De kan også sette fokus på spesielle merkedager på kalenderen eller ved å markere fødselsdager for å styrke de sosiale båndene mellom medarbeiderne i organisasjonen. Kommunikasjonsmåten til organisasjonen, hvordan de uttrykker seg muntlig og skriftlig vil også i stor grad bidra til at medarbeidere i større og større grad identifiserer seg med arbeidsplassen. Selve sosialiseringprosessen på arbeidsplassen bidrar samtidig til at medarbeiderne erfarer og opplever hvordan de bør oppføre seg for å bli verdsatt og anerkjent (Strand 2007). I følge Jacobsen og Thorsvik (2004)

er det først når organisasjonen er i stand til å skape en helhetlig organisasjonskultur som medarbeiderne identifiserer seg med at man har klart å skape en felles organisasjonskultur. Det er medarbeiderne i organisasjonen som har innflytelse på organisasjonens kultur og er i stand til å påvirke denne (Hatch 2006). Organisasjonskulturen vil hele tiden være i endring siden det alltid vil finnes ulike oppfatninger mellom ulike mennesker om hva som er rett og galt. Verdier og holdninger blir prøvd ut i de valg som tas i organisasjonen. Andre verdier og holdninger blir tatt som en selvfølge og blir derfor ikke gjenstand for diskusjoner, noe som er viktig for at organisasjonen skal kunne virke. Dette danner organisasjonens ryggrad som bidrar til at "tingene går av seg selv" (Hatch 2006, Schein 1992). Sosialiseringen i organisasjonen fører til at individene lærer hvordan de skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlemmer (Jacobsen og Thorsvik 2004).

Strand (2007:28) uttrykker at ledelse kan fattes best i en meningssammenheng. Det er organisasjonen som danner rammene og alternativene for hvordan ledelsen utøves. Organisasjonsformen er viktig for hvordan ledelse praktiseres. Hvordan medarbeiderne i en organisasjon blir ledet påvirker motivasjonen. Vi skiller gjerne mellom myk og hard HRM (Human Resource Management). I følge hard HRM hevdes det at medarbeidere og arbeidsgivere i utgangspunktet ikke deler de samme interesser og motiver. Dette er ganske likt McGregors teori X og Y i antagelser om menneskelig atferd (Kuvaas 2009). Gjennom hard HRM blir medarbeidernes atferd styrt og påvirket gjennom sentraliserte og direktivlignende påvirkninger (Røvik 2007). Denne formen for styring skaper forståelse av at arbeidsgiverne ønsker å få best mulig utbytte av innsatsen til medarbeiderne (Kuvaas 2009). Ytre motivasjon der det tas i bruk økonomiske goder kan her være utslagsgivende for den enkeltes prestasjon.

2.5.1. Mc Gregor's teori X og Y

Myk HRM kan forstås som motstykket til hard HRM og har i likhet med Mc Gregor's teori Y ønsker om å nyttiggjøre medarbeidernes evner best mulig slik at de gjør en god jobb samtidig som de utvikler kompetanse og ferdigheter. Imidlertid må ikke medarbeidernes interesser komme i kollisjonskurs med organisasjonens overordnede mål (Kuvaas 2009). Ledelsesteorien til Mc Gregor's teori X og Y legger vekt på at det finnes to tilganger til motivasjon hos medarbeiderne (Strand 2009:63). Teori X kan beskrives som et statisk menneskesyn med autoritært preg: "menneskene føler ubehag ved arbeid og vil helst

dirigeres, det legges vekt på at menneskene skal tvinges til å arbeide med trusselen om straff.” Teori Y har et mer dynamisk menneskesyn og går på samarbeid: ”at menneskene blir motiverte av arbeidet, er ansvarsbevisste, arbeidsvillige, hvor det legges vekt på at menneskene antas å søke utfordringer og være selvmotiverende.”

Ledere av typen teori X benytter i hovedsak hard HRM for å prøve å få medarbeiderne til å gjøre arbeidet bedre ved å fremme ytre motivasjon. Virkemidlene i tilknytning til teori X er gjerne individuelle belønninger som lønn, bonus, forfremmelse og lignende. Det legges her vekt på utstrakt bruk av rapportering og kontrollmekanismer. Det fokuseres samtidig mindre på delegering av arbeidsoppgaver og kompetanseutvikling fordi lederne mener dette ikke har særlig verdi (Kuvaas 2009). Myk HRM legger til grunn at medarbeidernes oppførsel er nær teori Y og at de kan ledes best ved arbeidsoppgaver som styrker den indre motivasjonen. Mc Gregor resonerte med at ledelse som er forankret i teori X vil virke demotiverende for medarbeiderne, mens ledelse som har sitt utspring i teori Y vil virke motiverende. Teori X og Y kan gjerne oppfattes i forhold til at det ”å overdrive fremmer forståelsen.”

Hard og myk HRM er basert på hver sine forutsetninger av hvordan menneskelige ressurser forvaltes på arbeidsplassen. Dette er aktuelt for hvordan ledelse praktiseres. De fleste vil nok mene at teori Y utgjør den beste fremstillingen av de fleste medarbeidere (Kuvaas 2009). Det viser seg likevel at de færreste ledere benytter seg av en rendyrket hard eller myk HRM, de fleste bruker en blanding av disse to. Muligens er årsaken til dette at flere ledere ikke er bevisst hvilke forutsetninger som ligger bak de ulike handlingene.

2.5.2. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Ytterligere ledelsesteori som jeg ønsker å se nærmere på i dette studiet er transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Kaufmann og Kaufmann (2009:350) definerer transaksjonsledelse som: ”ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresse.”

Transaksjonsledelse handler om transaksjoner mellom leder og medarbeider, det vil si at det er en form for sosial byttehandel mellom lederen og medarbeiderne. Medarbeiderne får belønning i bytte for arbeidet de utfører. For at medarbeiderne skal motiveres, må lederen ha kontroll over belønningen. Relasjonen mellom partene opprettholdes så lenge begge parter tjener på dette (Jacobsen og Thorsvik 2004). Kritikere av denne formen for ledelse fremhever faren for at transaksjonsledelse kan miste effekten dersom lederen mister

kontrollen over belønning og straff. Dette er en passiv form for ledelse der lederen kun griper inn dersom det oppstår problemer.

En leder som anvender transformasjonsledelse, vil få et helt annet forhold til medarbeiderne. Transformasjonsledelse er ikke en motpol til transaksjonsledelse, men heller en variant hvor lederen kommuniserer og setter opp mål for deretter å vektlegge veiledning slik at de påvirker følelsene til medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2004). Transformasjonsledelse er en deltakende ledelse hvor lederen både kommer i kontakt med medarbeidernes emosjonelle og intellektuelle behov og derfor får sterkere makt og mer innflytelse. Transformasjonsledelse kan deles i fire deler (Kaufmann og Kaufmann 2009:352):

Idealisert innflytelse: Lederen opptrer karismatisk og er en inspirerende rollemodell for medarbeiderne. Denne lederen utstråler autoritet og overbevisning som resulterer i forhøyet tillit og beundring fra medarbeiderne. Dette fører til at medarbeideren gjerne ønsker å identifisere seg med lederen og kopiere han.

Inspirerende motivasjon: Lederen bidrar til å gjøre medarbeidernes arbeid meningsfullt og inspirerer medarbeiderne til lagånd slik at de strekker seg etter et felles mål.

Individuell omtanke: Går i hovedsak ut på at lederen skaper trygghet og er støttende og viser den enkelte medarbeider personlig oppmerksomhet. I følge dette vil ledelse som ikke gir medarbeiderne individuell oppmerksomhet kunne føre til likegyldighet som i enkelte tilfeller igjen kan føre til motvilje og motstand fra medarbeideren.

Intellektuell stimulering: Innebærer at lederen inspirerer medarbeidernes intellekt ved å gi de nye utfordringer og oppmuntre de til selvstendig arbeid for å finne kreative og nye løsningsalternativer. Det er viktig at lederen ikke kritiserer medarbeidernes ideer eller gir offentlig kritikk da dette vil hemme medarbeidernes utvikling av kreativiteten.

Kaufmann og Kaufmann (2009:350) definerer transformasjonsledelse som: ”ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon.”

Transformasjonsledelse kan oppfattes slik at ledelsen ”omformer” forestillingen om hva organisasjonen skal være. Dette gjøres ved å dreie individets egeninteresse i jobben mot kollektivt engasjement slik at den enkelte bidrar til å oppfylle organisasjonens visjoner. Noe forenklet kan transaksjonsledelse forklares som å gjøre ting riktig, mens transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene. Fordi det i dagens arbeidsliv stilles andre krav til medarbeiderne enn tidligere, er det behov for endring av ledere og lederstiler. I hverdagslivet er vi vitner til transaksjonsledelse daglig, eksempelvis når læreren gir eleven karakterer på en oppgave eller når sjefen gir lønn for utført arbeid. Transformasjonsledelse spiller på medarbeidernes følelser. Ved å benytte en framgangsmåte hvor lederen setter ord på og aktiviserer følelsene skapes det en felles plattform for følelsene (Jacobsen og Thorsvik 2004). Det finnes ingen fasitløsning om hvorvidt det faktisk er mulig å sette egeninteresser og personlige behov til side i enhver situasjon for å sette ideelle og solidariske interesser fremst. Akkurat som vi mennesker er ulike kan vi komme i situasjoner som gjør at vi handler ulikt ut fra ulike perspektiver.

3. Forskningsdesign og metode

Jeg har til nå presentert grunnlaget for studien min. Her vil jeg introdusere metoden jeg valgte for å gjennomføre undersøkelsen. Intervjuene er foretatt i et bofellesskap hvor jeg arbeider som nattevakt enkelte helger. Jeg kjenner derfor noe til kulturen, noe som kan ha bidratt til at jeg har fått forståelse for informantenes situasjon (Thagaard 2006). I intervjuene har jeg forsøkt å være så objektiv som mulig og vært bevisst på at min tilknytning kan virke inn på forskningen.

3.1. Valg av metode

Problemstillingen er vesentlig for hvilken metode man bør velge for innhenting og bearbeiding av informasjon. Vi skiller gjerne mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Skillelinjene blir noen ganger beskrevet som klare og tydelige og andre ganger som dunkle og kunstige. For å anskueliggjøre forskjellen kan vi si at kvalitative metoder egner seg for å se på flere variabler for et lite utvalg, mens kvantitativ metode egner seg best når vi ønsker å se på færre variabler for et stort utvalg. I forhold til forskning er ikke noen metode bedre enn den andre, valget av metode vil alltid avhenge av hvilken problemstilling vi skal forsøke å finne ut av (Silverman 2005).

I kvantitative forskningsopplegg samles det inn informasjon som lar seg tallfeste eller uttrykke som et tall. Alder og inntekt er tall i utgangspunktet, men vi kan også tolke kjønn som tall, eksempelvis ved at alle kvinner har verdien 1 og alle menn har verdien 2. Dette er egnet når vi ønsker å gjøre statistiske analyser av et datamateriale med flere enheter. I det kvalitative forskningsopplegget samler vi inn informasjon som ikke lar seg tallfeste på denne måten, for eksempel opplysninger om hvordan personer opplever og forstår seg selv og omgivelsene (Thagaard 2006). I større forskningsprosjekter kan vi også benytte triangulering, som vil si å kombinere disse metodene for å styrke diskusjonen rundt spørsmålene. Triangulering kan være et godt alternativ, men det primære er å få gode data fremfor å bruke flere metoder. Triangulering kan styrke undersøkelsens reliabilitet, men Silverman (2006) antyder at bruk av flere metoder også kan resultere i en svekket analyse. I følge Silverman får vi aldri vite hele sannheten likevel. Bruk av flere ulike observasjoner krever også at forskeren må lære seg flere analyseferdigheter.

3.2. Kvalitativt intervju og intervjuprosessen

Formålet med dette studiet er å se på hva som motiverer enhetens medarbeidere til å begynne i stillingen, hva som motiverer de på arbeidsplassen og på hvilken måte ubehagelige opplevelser på arbeidsplassen påvirker deres motivasjon. Jeg søker derfor etter de personlige erfaringene og meningene til den enkelte informant. Mitt mål er å forsøke å få en dypere forståelse for hva medarbeidere ved bofellesskapet føler i forhold til motivasjon på arbeidsplassen og hvilke tanker de har i forhold til dette temaet.

Jeg ser det som en fordel med en strukturert tilnærming fordi jeg kan sammenligne svarene fra informantene (Thagaard 2006). Samtidig kan jeg ved å åpne for oppfølgingsspørsmål få frem informasjon jeg kanskje ikke har tenkt på når jeg lagde intervjuguiden. Ut fra dette ser jeg et kvalitativt semistrukturert forskningsintervju som den beste metoden for å belyse så mange sider som mulig ved fenomenet motivasjon ved virksomheten. Dette tror jeg kan bidra til at intervjusituasjonen blir oversiktlig. Intervjumetoden består i samtaler med informantene ut fra intervjuguide (vedlegg 3). Intervjuguiden har faste temaer samtidig som det åpnes for muligheter til å følge opp med spørsmål direkte under intervjuet. Dette innebærer at det gis anledning for oppklaringer ved utfyllende spørsmål underveis. Jeg ønsket å møte informantene ansikt til ansikt slik at jeg også fikk med meg umiddelbare reaksjoner og ansiktsuttrykk som ikke ville ha kommet frem eksempelvis ved et telefonintervju (Silverman 2006). Det er viktig for meg å ha muligheter til

å stille oppfølgingsspørsmål til informantene slik at jeg kan klare å komme i dybden og for å få best mulig innsikt og forståelse for det informantene forteller. Ulempene ved å velge en slik metode er at det vil bli tidkrevende å behandle data. På grunn av min stilling som ekstrahjelp ved virksomheten har jeg forsøkt å være oppmerksom på egne forhåndsantagelser ved feltet for ikke bringe med meg naturaliserte etablerte forhåndsantagelser inn i feltet jeg studerte (Silverman 2006). Det er også en viss risiko for at informantene kan synes det er vanskelig å være ærlig ansikt til ansikt, dette særskilt med tanke på at jeg arbeider litt ved bofellesskapet. Jeg føler at jeg forberedte meg så godt jeg kunne i forkant av intervjuene.

Med bakgrunn i at jeg har god øvelse og erfaring fra å gjennomføre intervju parallelt med referatskriving, ønsket jeg ikke å benytte meg av lydbånd, men heller notere ned informantens opplysninger underveis. Dette er for meg en arbeidsmetode som fungerer ypperlig, og jeg klarte godt å notere ned samtidig som jeg gav informanten god oppmerksomhet.

3.3. Informanter

Før jeg gikk i gang med oppgaven tok jeg kontakt med enhetsleder for Helse – Rehabilitering - Omsorg (HRO) i kommunen. I møte med lederen fikk jeg lagt frem og godkjent undersøkelsen hos ledelsen. Samtidig fikk jeg tillatelse til å intervju medarbeiderne innenfor bofellesskapet. Vi avtalte at intervjuene skulle tas i ledig tid på arbeidsplassen, eventuelt i fritiden dersom noen av medarbeiderne hadde anledning til det. Enhetsleder ønsket selv å informere om undersøkelsen i et møte med de ansatte.

I vitenskapelige undersøkelser undersøker vi et utsnitt av virkeligheten. Jeg måtte derfor velge et utvalg fra populasjonen. I dette studiet vil populasjonen være alle medarbeidere som arbeider ved bofellesskapet jeg skal undersøke. Etter at enhetsleder hadde informert om mitt forskningsprosjekt på et fellesmøte skrev jeg et informasjonsskriv til de ansatte der jeg presenterte meg selv og hensikten med oppgaven (vedlegg 1). Som vedlegg til informasjonsskrivet la jeg ved et samtykkeskjema (vedlegg 2). De som ønsket å delta kunne fylle ut samtykkeskjemaet å melde sin interesse ved å legge det i en konvolutt til meg. Med bakgrunn i at jeg kjenner en del av medarbeiderne hadde jeg ikke lyst til at noen skulle føle noe form for press til å delta. Det ble derfor opp til den enkelte å vurdere om de ønsket å kontakte meg. Jeg foretok et bevisst valg om å ikke intervju ledelsen da jeg ønsket å knytte best kontakt med medarbeiderne. Dette valgte jeg fordi jeg vurderte at det kunne være mulig

at noen av medarbeiderne verget seg for å stille som informanter eller ikke svarte så oppriktig som de ellers ville ha gjort dersom de antok at jeg hadde et nært samarbeid med ledelsen (Thagaard 2006).

Informantene meldte sin interesse til meg ved å gi meg utfylt samtykkeskjema. Det var både kvinner og menn som meldte seg, og alle hadde ulik utdanning. Totalt har jeg gjennomført seks intervju, av dette er tre menn og tre kvinner. Aldersgruppen til informantene er godt spredt i alderen 28 – 55 år. I utvalget finnes det både informanter med og uten hjelpepleierutdanning og informanter med treårig helse- og/eller sosialfaglig høyere utdanning. Det er ikke nedtegnet opplysninger noe sted som gjør at noen kan kjenne igjen noen av informantene.

3.4. Utforming av intervjuguide

Arbeidet med intervjuguiden (vedlegg 3) har tatt tid. Jeg valgte å lage en detaljert intervjuguide med presise spørsmål. Imidlertid fulgte jeg opp med tilleggsspørsmål for å få utdypet enkelte svar informantene gav meg. Slik kunne jeg også gå dypere inn og klargjøre svar som jeg fant det vanskelig å tolke. I intervjuguiden har jeg vært bevisst på å benytte en stor grad av åpne spørsmål for å forsøke å få informantene til å fortelle mest mulig. Mitt ønske har vært å få skildringer av opplevelser som informantene har hatt, samt å få muligheter til å utdype opplevelsene og få innsyn i informantenes meninger og erfaringer.

Mitt mål med intervjuguiden var å forsøke å inspirere informantene til å gi meg innsikt og forståelse for deres hverdag i forhold til motivasjon på arbeidsplassen. Intervjuguiden designet jeg i forhold til emner. Jeg har forsøkt å dele opp problemstillingen og hensikten med undersøkelsen i temabolker sett i lys av teorien jeg valgte.

3.5. Gjennomføring av intervjuene

Før jeg foretok intervjuene forberedte jeg meg så godt jeg kunne ved å gjennomgå spørsmålene grundig. Jeg redigerte spørsmålene i flere omganger før jeg ble fornøyd. Jeg gjennomgikk og klargjorde problemstillingen og det analytiske rammeverket. Dagen før det første faktiske intervjuet foretok jeg også et prøveintervju. Dette innebar ikke noen endringer i intervjuguiden, men gav meg en oversikt over tidsperspektivet samt om spørsmålene jeg stilte var forståelige og klare. Intervjuguiden min var lang og omfattende, slik at intervjuene gikk i dybden og også varte relativt lenge.

Intervjuene ble foretatt der informantene foreslo, enten i møterom eller kontor på arbeidsplassen, avhengig av hvor det var ledig på det aktuelle tidspunktet. Et av intervjuene ble foretatt hjemme hos informanten etter ønske fra vedkommende. Hvert intervju tok fra halvannen time til to timers tid.

I en intervjusituasjon er det viktig å klare å skape tillit og en fortrolig stemning for å forsøke å få informanten til å føle seg bekvem slik at vedkommende åpner seg i forhold til de spørsmålene som stilles (Thagaard 2006). Under intervjuene la jeg derfor vekt på å opprette en behagelig atmosfære samtidig som jeg holdt fokus på at informantens fortelling var det vesentligste. Innledningsvis snakket jeg litt om løst og fast før jeg startet selve intervjuet. Alle intervjuene startet med at jeg presenterte undersøkelsen min. Deretter gjentok jeg en del av opplysningene fra informasjonsskrivet; om informert samtykke, min taushetsplikt, anonymisering av informantene, samt at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet og undersøkelsen. Åpningsspørsmålene var enkle, med den hensikt at både informanten og jeg skulle få varmet opp før vi fortsatte. Samtidig forsøkte jeg å benytte innledningen til å skape best mulig tillit og fortrolighet uten å virke påtrengende. Jeg fulgte deretter opp med åpne spørsmål, hvor det i stor grad ble rom for informanten til å reflektere og gi utfyllende svar. Dersom informanten kom med opplysninger som jeg ikke kjente til, stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å få vite mer om hva det dreide seg om. Under intervjuet var jeg bevisst på å få spørsmålene fra intervjuguiden best mulig frem. De fleste svarene ble utdypet inngående av samtlige informanter. Dersom informantene kom inn på ting som ikke var relevant i forhold til det opprinnelige spørsmålet, lot jeg likevel de få snakke seg ferdig. Underveis i intervjuene oppsummerte jeg svar informantene gav for å forsikre meg om at jeg hadde forstått hva informantene egentlig mente. Jeg var bevisst på ”å ikke legge ord i munnen” på informanten, og hadde litt fokus på å være stille dersom det oppstod pauser. Samtidig forsøkte jeg ved å nikke og med enstavelserord som ”ja” og ”nettopp” og gi forståelse av at jeg lyttet og noterte.

Intervjuguiden var til god hjelp for å holde strukturen under intervjuet. Jeg tok oppfølgingsspørsmål på sparket under intervjuene etter hvert som jeg fant det relevant. Det viktigste for meg var at informantene svarte på alle spørsmål, og ikke i hvilken rekkefølge svarene ble gitt. Jeg gav informantene anledning til å fortelle uten avbrytelser. Ved flere tilfeller opplevde jeg at noen av informantene svarte på spørsmål jeg hadde på intervjuguiden allerede før jeg hadde stilt de.

Selv om jeg noterte ved siden av samtalen, følte jeg at jeg klarte å bevare blikkontakt og dialog med informantene. Avslutningsvis spurte jeg alle informantene om de ville tilføye noe til det vi hadde snakket om. Det kom ikke frem noe nytt ved å stille dette spørsmålet, men alle informantene påpekte det de syntes var særdeles viktig i forhold til det vi hadde snakket om under intervjuet.

3.6. Analyse og tolkning

Jeg renskrev og strukturerte intervjuene fortløpende like etter de var avsluttet. Min erfaring er at det er enklere å renskrive et intervju umiddelbart etter at intervjuet er avholdt.

Transkriberingen tok to til tre timer i etterkant av hvert intervju. I arbeidet med renskrivingen har jeg vært bevisst og nøyaktig med å oversette dialekten til informantene til bokmål. Dette fordi det sikrer anonymiteten hos informantene samtidig som leseren kun forholder seg til bokmål gjennom hele lesingen. Imidlertid var dette en tidkrevende prosess fordi jeg bestrebet å skrive presis det informanten uttrykte.

Når jeg hadde renskrevet referatet fra det enkelte intervju, systematiserte jeg informasjonen etter temaene før jeg til sist forsøkte å binde den sammen med teorien. Jeg forholdt meg til Silvermans (2009) forslag om ikke utsette analysene slik at intervjuene hopet seg opp. Så snart det første intervjuet var gjennomført og renskrevet, satt jeg meg ned for å forsøke å analysere det i forhold til emner og det analytiske rammeverket. Denne arbeidsmetoden bidro til at jeg hadde oversikt og kontroll over arbeidet. Det ble likevel en hektisk periode de to månedene intervjuene pågikk.

Systematiseringen innebar at jeg delte materialet inn i ulike kategorier hvor hver del inneholdt beskrivelsene av de tema som var like. Jeg forsøkte å ikke lage for mange kategorier med tanke på at sammenligningene skulle være oversiktlige. Samtidig har jeg vært oppmerksom på å ikke lage for få kategorier for å unngå å miste viktig informasjon (Thagaard 2006). Systematiseringen var mer krevende enn jeg hadde forestilt meg og krevde nøyaktig gjennomgang av alle intervjureferatene flere ganger. Kvaliteten på analysen beror på forskerens faglige evner og kompetanse innenfor temaet som undersøkes. Også den følsomhet forskeren har i forhold til mediumet det arbeides med, forskerens språk og evner til å analysere det som blir fortalt er vesentlig (Kvale 2007). Jeg har forsøkt å ha en bevisst innstilling til ulike faktorer som kan forstyrre utfallet i arbeidet med analysen, for å klare å tolke uten å overtolke. Det er viktig å finne en balansegang mellom tolkningen av det en har

studert og den faktiske informasjonen fra informanten. I ettertid ser jeg at dette arbeidet har vært mye mer omfattende enn jeg kunne forestilt meg på forhånd.

3.7. Etikk

I forkant av intervjuene sendte jeg ut informasjonsskrivet med samtykkeerklæring til medarbeiderne ved bofellesskapet. Jeg valgte å gjøre det slik fordi informantene da kunne vurdere selv om de ville delta, og deretter ta kontakt med meg dersom de ønsket å stille som informanter. Denne løsningen ble valgt fordi jeg arbeider litt i bofellesskapet og ikke ønsket at noen av medarbeiderne skulle føle et press for å stille opp som informanter. Jeg var spent på hvor mange jeg ville få tilbakemelding fra, og om jeg ville få så mange som de seks informantene jeg ønsket på denne måten. Imidlertid viste det seg etter hvert at jeg fikk overveldende mange tilbakemeldinger slik at jeg ikke hadde kapasitet og ressurser til å intervju alle som meldte seg. Av de ti som tok kontakt valgte jeg ut seks informanter som både hadde ulik utdanning og ulik ansiennitet ved virksomheten. Halvparten av informantene hadde videregående skole innen fagområdet mens de resterende hadde høyere utdanning. Ved valg av informanter tok jeg samtidig hensyn til å få variasjon i både alder og kjønn. Dette innebar at jeg hadde tre informanter av hvert kjønn, to informanter under 30 år, to informanter mellom 30 og 40 år og to informanter i aldersgruppen 40 til 55 år.

Alle informanter er holdt anonyme, og det fremkommer ikke noe i verken notater eller selve oppgaven som gjør det mulig å kjenne igjen noen av informantene. Informantene har som nevnt over også undertegnet samtykkeskjema som understreker hvilke rettigheter de har som informanter. Ved intervjuets start informerte jeg om oppgaven og hvordan jeg ville bruke datamaterialet og fremhevet at alle opplysninger som ble gitt under intervjuet var konfidensielle. Informantene har deltatt på frivillig basis og har hatt anledning til å trekke seg når som helst. Det er viktig at man er oppmerksom på å få informert samtykke fra informantene (Silverman 2005). Dette betyr samtidig at informantene gis nødvendige relevante opplysninger om studiet slik at de bestemmer seg for å delta på korrekt grunnlag. Forskeren må også forsikre seg om at informantene har oppfattet opplysningene korrekt.

3.8. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Det kan stilles spørsmål til om begrepene reliabilitet og validitet egner seg som måleinstrumenter ved kvalitativ forskning. Thagaard (2006) bytter begrepet reliabilitet med troverdighet og viser til at begrepet skal si noe om forskningen er gjennomført slik at leseren

får tiltro til at observasjonene er troverdige og foretatt på en etisk pålitelig måte.

Bekreftbarhet kan erstatte validitet og forteller om betraktningene som undersøkelsen bygger på. Begrepet generaliserbarhet kan erstattes med overførbarhet, som handler om en erkjennelse om studiet kan overføres og være relevant i andre forbindelser.

Troverdigheten kan være vanskelig i et forskningsintervju fordi intervjueren influerer på intervjusituasjonen. Det kan være forskjellig fra intervju til intervju hva det legges vekt på og hva som er interessant å utdype. Dette betyr at det ikke vil være mulig for en annen intervjuer med samme intervjuguide å oppnå eksakt samme svar som jeg har fått. Jeg vil ikke selv heller få presis samme svar dersom jeg holder samme intervju med informantene en gang til. Jeg fikk under intervjuene inntrykk av at informantene forstod spørsmålene jeg stilte, og at de svarte oppriktig. Svarene samsvarer i stor grad med hverandre, bortsett fra i få enkelttilfeller. Silverman (2006) argumenterer for at det er mulig å øke reliabiliteten dersom man gjør forskningsprosessen transparent. Dette kan forskeren gjøre ved å gi en best mulig detaljert beskrivelse av sin fremgangsmåte og analysemetode slik at leseren har anledning til å vurdere forskningsprosessen steg for steg.

Siden jeg arbeider som ekstrahjelp ved virksomheten, har jeg noe erfaring med svarene fra informantene. Jeg opplevde å få en forståelse av hva informantene fortalte om, noe som mulig kan ha bidratt til at de åpnet seg mer. Samtidig er jeg klar over at dette også kan ha resultert i at de var mer positive i sine uttalelser enn de ville ha vært dersom intervjueren hadde vært en ukjent. Jeg har forsøkt å være bevisst på at det var en risiko for at jeg i informasjonen jeg mottok kjente meg selv igjen og ut fra dette overså andre innfallsvinkler. Dette er noe som kan true studiets gyldighet. Ut fra dette noterte jeg ned hvilke funn jeg kunne forvente å finne før intervjuene startet. Resultatene viste at jeg både fikk opplysninger som forventet, men også funn som jeg ikke hadde forventet. Denne oppgaven vil bære preg av de spørsmål jeg har valgt i intervjuguiden, hvordan jeg har gjennomført intervjuene og resultatene av disse. I tillegg vil også mitt teorivalg i stor grad prege mitt endelige produkt. Jeg har likevel forsøkt å være objektiv og hatt fokus på å være bevisst i forhold til alle valg jeg har gjort underveis. Undersøkelsen tar utgangspunkt i at frivillige har meldt seg som informanter. Det er mulig at de fleste av de som meldte seg er de mest impulsive og kanskje også de mest positive, slik at jeg ikke har fått kontakt med de som eventuelt har flere negative tanker temaet.

Bekreftbarheten må sees i sammenheng til fortolkningen av dataene og om forskeren har holdt seg kritisk til tolkningene i forhold til lignende forskning. I forhold til korrekt transkripsjon finnes det i følge Kvale (2007) ikke noen objektiv og sann oversettelse fra muntlig til skriftlig form. For å undersøke bekreftbarheten av dette studiet må vi vite om den er basert på sanne forutsetninger. Resultatet av min undersøkelse har basis i hva informantene har fortalt meg under intervjuene. Det er viktig å drøfte om den innsamlede informasjonen er pålitelig. Samtidig er det også viktig å ta stilling til om dataene er gyldige i forhold til min problemstilling. Får jeg vite det jeg ønsker å vite? Jeg mener at jeg i denne undersøkelsen har fått inn den informasjon jeg har søkt etter. Ved at jeg benyttet meg av kvalitativt semistrukturert intervju fikk jeg inn mer informasjon enn jeg trengte for å svare på problemstillingen. Dette ga meg muligheten til å finne informasjon jeg på forhånd ikke var oppmerksom på. Samtidig økte dette arbeidsmengden min både i forhold til transkribering og analyse. Bekreftbarheten i undersøkelsen kunne blitt styrket ved å fullføre intervju med flere informanter og gjerne informanter fra et annet bofellesskap og ved å øke antall informanter. Det er viktig at det informantene har fortalt tolkes korrekt slik at det fremstår troverdig. Min undersøkelse er lagt fram med utgangspunkt i det informantene selv forteller.

Dersom en annen hadde foretatt samme undersøkelse er det ikke sikkert at resultatet hadde blitt det samme. Hver forsker har sin egen oppfatning og foretar egne klargjøringer. Forbindelsen som oppstår mellom informanten og intervjuer er også av verdi for svarene som blir gitt. Jeg har stilt åpne spørsmål til informantene og forsøkt å fremstå som så objektiv som mulig under intervjuene. Likevel kan det være mulig at noen av informantene har ønsket å fremstille virksomheten i et best mulig lys. Eventuelt at de har ønsket å fremstille sine egne tanker gunstigst mulig overfor meg. På et senere tidspunkt og under andre omstendigheter er det mulig at informantene svarer noe annet. Validering dreier seg om funnene forskeren har kommet frem til er gyldige (Thagaard 2006). Det finnes ingen presise mål for å kunne måle validiteten. For at leseren skal ha mulighet til å finne ut av dette har jeg beskrevet min fremgangsmåte i de ulike kapitlene i denne oppgaven. Siden dette studiet har et lite utvalg kan det betraktes å ha noe lav validitet.

I forhold til studiets generaliserbarhet (overførbarhet) er det noe usikkerhet knyttet til om tolkningene kan gjelde i andre forbindelser (Thagaard 2006). Dette kvalitative studiet er bygget på et utvalg av kun seks informanter. Jeg har valgt kvalitativt intervju med basis i en semistrukturert intervjuguide. På denne måten har jeg hatt mulighet til å stille avklarende

spørsmål underveis i intervjuene og også fått frem nyanser og avklart eventuelle uklare svar. Intervjuene gir en viss forståelse for situasjonen til noen av medarbeiderne ved virksomheten samt deres forståelse av situasjonen. Ut fra dette kan jeg ikke si at resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres til å gjelde et stort utvalg. Dette lille utvalget gir kun en beskrivelse av informantenes hverdag og refleksjoner.

3.9. Evaluering av metoden

Trygghet i intervjusituasjonen og intervjuerens evne til å lytte og kommunisere med informantene vil bidra til påliteligheten i undersøkelsen. Jeg har forsøkt å skape tillit samt gjøre selve intervjusituasjonen så behagelig som mulig for informantene.

I forhold til forskning finnes det ingen metode som er best i forhold til en annen, dette gjelder både innen kvalitativ og kvantitativ metode. Valget av metode avhenger av hvilken problemstilling vi skal forsøke å finne ut av (Silverman 2006). Kvalitativ metode omfatter flere innfallsvinkler som for eksempel intervju, som jeg har valgt, men også observasjoner og analyse av tekst eller dokumenter. Kvalitativ metodes styrke er at det er mulig å gå i dybden i temaene. Åpne og fleksible spørsmål gir større sannsynlighet for å få mer gjennomtenkte tilbakemeldinger enn lukkede spørsmål (Silverman 2006). Jeg har gjennomført semistrukturerte intervju for dette forskningsprosjektet. Dette har jeg valgt fordi jeg ønsket å få frem informasjon som et fastlagt spørreskjema ikke ville klart å dekke og som jeg kanskje ikke hadde tenkt på selv i forkant. I ettertid ser jeg at dersom jeg hadde redusert intervjuguiden, ville ikke det enkelte intervju tatt så lang tid og jeg ville heller ikke brukt så lang tid på etterarbeidet. På denne måten kunne jeg hatt kapasitet til å intervju flere informanter og muligens fått frem flere nyanser og kanskje ulike meninger fra informantene. Dersom jeg skulle gjenta oppgaven i dag ville jeg nok ha prioritert å redusere en del på spørsmålene i intervjuguiden slik at det totale arbeidet i forhold til innsamling samt analyse og tolkning ikke hadde blitt så betydelig. Jeg ville da ha valgt å foreta intervjuer eller et fokusgruppeintervju ved et sammenlignbart bofellesskap for å studere likheter og ulikheter i informantenes informasjon.

3.10. Feilkilder

I kvalitativ forskning må vi være oppmerksom på feilkilder. Dataene kan eksempelvis bli påvirket av forhold ved intervjueren, noe som gjerne er ubevisst, men likevel påvirker informanten. Kjemien som opprettes mellom informant og intervjuer kan også bidra til at

dataene blir påvirket i den ene eller andre retningen. Noen informanter svarer kanskje det de tror intervjueren forventer å høre, i stedet for hva informanten egentlig mener. I tillegg kan blant annet motivasjon, erfaringer og kunnskap influere på informantens svar. Hvordan intervjueren noterer opplysningene kan også gi risiko for feilkilder. Både opptak eller skriftlige nedtegnelser under intervjuene må være helt korrekte. I tillegg må prosessen med å transkribere foretas med den største nøyaktighet for å eliminere feilkilder.

4. Presentasjon og drøfting av data

Utgangspunktet for dette studiet er å se på hvilke faktorer som kan ha betydning for motivasjonen til medarbeiderne ved et eksakt bofellesskap.

4.1. Innledning

I dag finnes det mye teori om motivasjon og motivasjonsfaktorer. Faktorene som påvirker motivasjonen kan endres avhengig av hva som betyr mest i et individs liv, samt hvilke erfaringer og kunnskaper individet har. Jeg ønsker å undersøke hva som motiverer medarbeiderne i et bofellesskap, ved å få tak i den enkelte medarbeiders mening gjennom primærdata. Samtidig mener jeg det er interessant å se om det finnes noe sammenfallende med undersøkelsen som ble foretatt i Trondheim kommune 2002 (Lungwitz og Ellingsen 2003). Undersøkelsen av Ellingsen og Lungwitz ble foretatt ved bruk av kvantitativ metode.

I dette kapitlet starter jeg med å presentere bofellesskapet hvor jeg har foretatt undersøkelsen. Deretter vil jeg introdusere funnene fra det innsamlede datamaterialet, der jeg kommenterer det som har kommet frem i intervjuene samtidig som jeg drøfter dette opp mot teorien. For å gjøre det mest mulig oversiktlig velger jeg å sette dette opp med de samme overskrifter som i teorikapitlet. Til sist vil jeg oppsummere de funnene jeg mener er viktige før jeg avslutter med en oppsummering av undersøkelsen fra 2002. I kapitlet etter kommer konklusjonen før jeg avslutter med forslag til videre forskning i siste kapittel.

4.2. Bofellesskapet og informantene

Mennesker med ulike psykiske og fysiske utviklingshemninger hadde tidligere tilbud innenfor institusjonsomsorgen i forkant av HVPU-reformen. Etter hvert flyttet de i løpet av første halvdel av 90-tallet til alminnelige boliger i sine hjemstedskommuner.

Dette bofellesskapet ble opprettet tidlig på 90-tallet etter at det særskilte helsevernet for psykisk utviklingshemmede fra 01.01.91 ble overført fra fylkeskommunene til kommunene. De første 18 årene hadde bofellesskapet egen virksomhetsleder. Ved organisasjonsendringer i 2009 ble bofellesskapet slått sammen med flere virksomheter til en ny enhet kalt Helse- pleie-rehabilitering omsorg (HRO). Denne enheten ble organisert i fem enheter som ledes av en kommunalsjef samt fem enhetsledere. Virksomheten for Bofellesskapene har en enhetsleder, en nestleder og en faglig leder til totalt mellom 70 - 80 medarbeidere. Totalt har bofellesskapene 17 boliger i kommunen. Disse består av heldøgns miljøtiltak for mennesker med ulike psykiske eller fysiske utviklingshemninger med ulike hjelpebehov. Behovet til brukerne er svært ulikt og sammensatt. Det ytes et bredt spekter av tjenester fra veiledning og hjelp til totalomsorg for sterkt hjelpetrequende. Enheten for bofellesskapene har ansvar for både saksbehandling og miljøterapeutisk arbeid ved å gi gode utviklings-, arbeids-, og botilbud til brukerne. Oppgavene ytes av ansatte som består av ulike faggrupper som hjelpepleiere, omsorgsarbeidere, sosionomer, barnevernpedagoger, vernepleiere, sykepleiere og assistenter. Enhetens målsetting er å bidra til at mennesker med ulike utviklingshemninger med behov for pleie og omsorg kan leve og bo selvstendig og ha en aktiv og meningsfylt tilværelse.

Bofellesskapet jeg har fordypet meg i har 28 medarbeidere, herav 18 kvinner og 10 menn. Tolv medarbeidere har mellom 88 – 100 % stilling, mens flere har mellom 40 – 88 % stilling og tretten stykker under 40 % fast stilling. Medarbeiderne jobber døgkontinuerlig turnus og er i hovedsak godt voksne mennesker som har arbeidet lang tid ved virksomheten. Fem av medarbeiderne har arbeidet her siden oppstarten. Bofellesskapet er lokalisert i eget bygg hvor det bor fire brukere i hver sine leiligheter. I tillegg er ytterligere fire brukere i samme gaten tilknyttet bofellesskapet. Hovedbygget ble oppført tidlig på 90-tallet. Det er et mindre fellesrom med tilhørende kontor og toalettfasiliteter i hovedbygget, uten møterom eller egen garderobe. Det planlegges nå utvidelse av bygget slik at det blir tilknyttet eget møterom, flere kontorer samt garderober. Ledelsen har i dag sine kontorer lokalisert andre steder i kommunen. De har imidlertid faste kontordager i uken ved dette bofellesskapet.

Medarbeiderne ved det undersøkte bofellesskapet mistet virksomhetslederen som en konsekvens av omorganiseringsprosessen i 2009. Det var inntil da virksomhetslederen som hadde ansvar for daglig ledelse og administrasjon ved virksomheten. Enhetsleder for HRO overtok disse ansvarsområdene i likhet med ansvaret for de øvrige virksomheter i den nye

enheten. Med bakgrunn i omfanget av lederoppgaver ble det etter hvert tilsatt en midlertidig nestleder i en prøveperiode. Den første lederen av Bofellesskapene sluttet i enheten etter tre år. Midlertidig nestleder fungerte i denne perioden som leder. Ny enhetsleder ble tilsatt høsten 2010, i tillegg til at nestlederstillingen ble fast fra høsten 2011. Som et resultat av vakansen og færre ressurser i perioden 2010/2011 måtte en del av medarbeidersamtalene utgå i dette tidsrommet. Ny enhetsleder fra 2010 og nestleder er denne våren i gang med å fullføre medarbeidersamtalene for de ansatte. Hver medarbeider har fått tilbud om samtaler, og den enkelte noterer seg opp på ledige tidspunkt enten hos leder eller nestleder.

Ved bofellesskapet er det er innarbeidet og fast etablert en avtale om personalmøter for alle ansatte og leder/nestleder annenhver onsdag i måneden. I tillegg tilbys det blant annet internundervisning i voldshåndtering, fagtimer og brukermøter samt fagseminarer jevnlig gjennom hele kalenderåret. Alle medarbeiderne har anledning til å delta på disse aktivitetene. Nytilsatte ved bofellesskapet får en fadder første arbeidsdag som er ansvarlig for opplæringen vedkommende får på arbeidsplassen. Ledelsen har foretatt medarbeiderundersøkelser de siste to årene. I disse undersøkelsene fremkommer det at størstedelen av medarbeiderne er tilfredse og fornøyde med arbeidsplassen sin. Som trivsels- og helsefremmende tiltak for medarbeiderne har ledelsen tatt initiativ til ulike treningstilbud i arbeidstiden og også til fellesaktiviteter på fritiden.

Medarbeiderne i bofellesskapet utfører en rekke ulike arbeidsoppgaver, alt fra praktisk arbeid i hjemmet til den enkelte til planlegging og gjennomføring av ulike tjenestetilbud. Alle brukerne har forskjellig behov for hjelp og bistand, og hjelpebehovet kan variere fra å få hjelp til personlig hygiene til eksempelvis å følge brukerne på dagstilbud eller til butikk-/turer-/ferier.

Informantene fortalte at det er ulike årsaker til at de valgte å begynne å arbeide ved bofellesskapet. En av informantene opplyste:

Kjente flere av brukerne gjennom tidligere jobb på arbeidsplassen deres. Jeg hadde hørt at bofellesskapet var en hyggelig arbeidsplass som hadde fått positiv omtale i byen. Jeg ringte derfor dit og ga beskjed om at jeg kunne tenke meg å ta vakter. Ble deretter kontaktet av leder og kom raskt i jobb.

Om man søker en jobb fordi man ikke har en jobb, eller man søker en jobb for å bruke utdanningen sin, vil ofte være avgjørende for hvilken stilling man søker. De som har utdannet seg for å arbeide med mennesker med ulike funksjonshemninger er skolert nettopp for dette og har et primært ønske om å få bruke utdanningen sin: ”Etter endt utdanning var dette en av flere interessante arbeidsplasser, markedet bidro.” Intervjuene viste at andre igjen hadde kjennskap til personer med ulike utviklingshemninger som gjorde at de kunne tenke seg en stilling innenfor denne sektoren: ”Jeg flyttet til byen, kjente en av brukerne, ringte for å høre om de hadde behov for meg, fikk jobb med en gang, utdanning året etterpå.” De fleste informantene hadde enten utdanning innen fagområdet, eller kjennskap til miljøet som bidro til at de tok første skrittet for å søke stilling ved bofellesskapet. En informant som ikke hadde noen av delene sa følgende:

Jeg kan gjerne tenke meg å ta vernepleierutdanning, men har aldri vært forespurt. Vet ikke engang om jeg ville ha hatt en fast stilling å gå tilbake til etter endt utdanning. Har ikke lyst å ta opp lån til utdanning nå, burde vært bedre muligheter for å dekke utgifter via stipendordninger og også større muligheter for permisjon med lønn, eks mot bindingstid i kommunen etter endt utdanning.

En annen av informantene opplyste:

Jeg søkte arbeid her fordi jeg ikke hadde utdanning og hadde behov for arbeid. I utgangspunktet var jeg usikker på om dette var noe for meg, men jeg hadde ikke så mange valg dersom jeg skulle få meg arbeid. I ettertid ser jeg at det var det beste trekket jeg har gjort, jeg har etter hvert fått utdanning for å fortsette i et yrke jeg trives i, men som jeg aldri ville valgt dersom jeg ikke først hadde fått arbeide her.

Av ovennevnte er hovedinntrykket at informantene trives med å arbeide sammen med mennesker med ulike utviklingshemninger.

4.3. Motivasjon

Alle informantene har på eget initiativ søkt arbeid ved det eksakte bofellesskapet, og uttrykker under intervjuene at de trives godt på arbeidsplassen. Halvparten av informantene hadde kontakt med eller kjente mennesker med ulike psykiske utviklingshemninger før de begynte i stillingen.

De som arbeider med mennesker med ulike utviklingshemninger har gjerne utdanning som fagarbeider innen omsorgsfaget eller som hjelpepleier eller gjennom studier innen høgskolesystemet i vernepleie, sykepleie, sosionom- eller barnevernspedagog. Disse har gjennom utdanningen sin foretatt et valg for hvilket yrke de ønsker. Imidlertid vil arbeidsoppgaver og gjøremål variere i stor utstrekning avhengig av om de eksempelvis arbeider i bofellesskap, opplæringsinstitusjon, avlastningsboliger eller eksempelvis omsorgssenter. Motivasjonen vi kan anta at de har i forhold til deres valg av utdanning er at de ønsker å arbeide med mennesker.

Det kollegiale arbeidsmiljøet har stor betydning for den enkeltes motivasjon. Som nytilsatt på en arbeidsplass tilegner man seg kunnskap om hvordan man skal oppføre seg for å bli godkjent som fullverdig medlem. Det har betydning for den enkelte å lykkes på den sosiale arena. En nytilsatt vil ha behov for veiledning og støtte fra sine kollegaer. Man får en presentasjon og gjennomgang av sine oppgaver, og for noen kan det skje tilsvarende som en av informantene ved bofellesskapet fortalte:

Da jeg kom ny hit fikk jeg raskt innføring i arbeidet. Jeg fikk etter hvert inntrykk av at det allerede var vedtatt og bestemt hvordan alle ulike situasjoner skulle løses, eksempelvis som en av mine kollegaer sa: ”disse episodene må vi løse på denne måten ...).” Allerede da fikk jeg inntrykk av at det var forutbestemt hvordan vi skulle handle og hvordan det ikke var akseptabelt å handle. Dessverre har mitt inntrykk etter hvert blitt bekreftet.

Det å velge samme handlingsmønster som kollegaer kan ha med usikkerhet og trygghet å gjøre. Dersom nyansatte velger å løse utfordringer på den måten som er forutbestemt kan det være fordi at vedkommende ikke føler seg trygg eller er usikker. På arbeidsplassen skapes et fellesskap hvor kulturen etablerer rammer for hvilke handlinger som er akseptable. Den nyansatte sosialiserer seg inn i fellesskapet på arbeidsplassen og utvikler en forståelse av den rådende kulturen. For noen kan det være en utfordring å klare å balansere mellom utdanningens idealer og det faktiske arbeidslivet.

4.3.1. Indre Motivasjon

Den kompetansen som kreves for å være en god tjenesteyter for mennesker med ulike utviklingshemninger kan være mangfoldig. Informantene i undersøkelsen gir alle uttrykk for

at de motiveres av å arbeide med mennesker med ulike utviklingshemninger. De fortalte at de motiveres av å kunne bidra til at brukerne får en god hverdag. Som en av informantene sa: ”det at jeg ser den ekte gleden hos brukeren, at det jeg gjør betyr noe for brukeren, og at jeg får bruke min kompetanse i arbeidet - det er det som er drivkraften min.”

Alle informantene fortalte at de har relativ lang erfaring fra arbeidet ved bofellesskapet. Dette bidrar til at de har opparbeidet seg en unik kompetanse i forhold til arbeidet. De hverdagslige og praktiske gjøremålene deres varierer fra dag til dag, nettopp fordi at de jobber med mennesker med ulike former for utviklingshemming. Dette medfører at ingen dag på arbeidet er lik slik at man aldri kan vite hvordan arbeidsdagen vil arte seg før man er på jobb.

På spørsmål om hva som motiverer informantene i deres daglige arbeid trekker de frem at det er motiverende å vite at det de gjør betyr noe for brukerne, at de har rullering og turnus og også i stor grad kan bestemme arbeidsdagen selv. En av informantene sa det slik: ”Jeg har veldig selvstendige oppgaver, fått nye arbeidsoppgaver og mye ansvar, føler at jeg har en lærerik og utfordrende stilling, og summen av alle disse tingene gjør jobben min interessant.” Mens en annen fortalte:

Det å få delta i planlegging og bidra til at ting blir gjort er viktig for meg. Også det å få muligheter til å utvikle meg faglig og gjøre bruk av min kompetanse og erfaring på arbeidsplassen.

Sistnevnte informant fortalte også at vedkommende føler kontakten med ledelsen er for dårlig, og mente at medarbeiderne noen ganger helt tilfeldig får vite hva som er bestemt.

Funnene i undersøkelsen viser at alle informantene i noen grad mente at arbeidet er så interessant at det er sterkt motiverende i seg selv. I tillegg fortalte samtlige informanter at de føler det er mening knyttet til oppgavene de utfører. Fire av seks informanter opplyste at de har stor grad av frihet i arbeidet, og at den enkelte medarbeider selv kan planlegge og utføre oppgavene på sin egen måte. De to resterende informantene fortalte at de ikke hadde stor grad av frihet i arbeidet.

Informantene hevdet at de føler det å jobbe tett sammen med kollegaer er en motivasjonskilde fordi at de på denne måten lærer av hverandre og støtter hverandre ved behov. En av informantene syntes likevel det er for lite samarbeid, slik at vedkommende ofte er alene med brukeren. Denne informanten sa at vedkommende savner MAD som var et forum for medarbeidere i hele kommunen som arbeider med mennesker med ulike utviklingshemninger. I disse forumene fikk de innspill av hverandre og drøftet faglige utfordringer, forumet er avviklet nå på grunn av at utgiftene ble for dyre.

Fire av informantene opplyste at føler de blir hørt og at deres meninger har innflytelse på arbeidsplassen i forhold til kollegaer. Som en av informantene uttrykte det:

Jeg føler jeg kan ta opp det jeg ønsker med mine kollegaer, vi er trygge på hverandre og vil brukernes beste. Det er stor takhøyde her og en ”følelse av fellesskap” sitter liksom i veggene. Vi bruker gjerne pausene til å diskutere hvordan vi kan løse ting best i forhold til brukerne. Dette blir jeg motivert av og gjør at jeg gleder meg til hver dag på jobben.

Ovennevnte uttalelse kan henseile til organisasjonskulturen ved bofellesskapet og at vedkommende identifiserer seg med kulturen. Informanten fortalte at vedkommende blir motivert på arbeidsplassen og føler at arbeidet har mening. En annen av informantene sa imidlertid følgende: ”nei, føler ikke at jeg blir hørt, dette gjelder både av personalet og av ledelsen. Min motivasjon synker når jeg føler jeg ikke blir hørt.” Denne uttalelsen kan tyde på at informanten ikke identifiserer seg med bofellesskapets organisasjonskultur, og av denne årsak heller ikke deltar like aktivt som kollegaer i blant annet såkalt pauseprat. En tredje informant fortalte at vedkommende følte seg hørt av kollegaer, men ikke av ledelsen. Alle disse informantene har ulik bakgrunn og utdanning, men begge innfrir kvalifikasjonene de behøver i stillingsbeskrivelsen. Alle mennesker har behov for å føle tilhørighet og at de blir verdsatt, respektert og lyttet til.

4.3.2. Ytre motivasjon

Som nevnt i kapittel 2 er ytre motivasjon de kildene som kan gi energi for medarbeiderne når de kan ha muligheter for å motta belønninger som eks lønn, bonus, frynsegode eller forfremmelse (Kuvaas 2009). Det er mulig å få medarbeiderne til å yte mer ved å ta i bruk

ulike belønninger. I bofellesskapet hvor informantene arbeider får de lønn i forhold til tariff. De som har høyere utdanning får lønn i forhold til dette, og de som ikke har utdanning utover videregående skole lønnes som assistenter/fagarbeidere. Det finnes muligheter for å søke om stipend for utdanning, både i forhold til videreutdanning og for å få en grunnutdanning som eksempelvis hjelpepleier eller omsorgsarbeider. Det er likevel mange søkere i kommunen som helhet, og hvor mange søkere som får stipend og hvor mye de får, avhenger i stor grad av kommunens budsjetter. En av informantene opplyste:

Jeg er nå i gang med å gjennomføre et kurs som er relevant for arbeidet på fritiden. Dette kurset betaler arbeidsplassen og når jeg er ferdig med det får jeg noen tusen kroner mer i året. Dette motiverer meg!

De resterende informantene gav uttrykk for at de savnet mulighetene for faglig videreutvikling- /utdanning gjennom arbeidet. De etterlyste muligheter for stipend og muligheter for permisjon med lønn for å utdanne seg, samt utsikter for å komme tilbake til en fast stilling etter endt utdanning. En av informantene mente det bør lages kompetanseplaner for hele personalgruppen slik at det ikke kun var de som ropte høyest som fikk slike tilbud og muligheter. En annen av informantene bemerket: "Føler at jeg kan jobben min, men savner et større fokus på videreutdanning." Ingen av informantene nevnte noe om mulighetene for å søke om høyere lønn gjennom lokale forhandlinger. Flere av informantene trakk frem helligdagsgodtgjørelsene som de får på "røde dager" som et element som motiverer de til å arbeide disse dagene. En av informantene så det imidlertid som et minus å måtte jobbe på høytidsdager. At arbeidsdagen er fleksibel og at de har stor grad av frihet i arbeidet mente de fleste informantene var motiverende. Det å få betalt for ekstrainsats mente et par av informantene var et ukjent begrep. De øvrige sammenliknet det med å stille seg disponibel på høytidsdager slik at de fikk arbeide ekstra disse dagene som et pluss som gjorde at de hadde muligheter for å tjene mer.

Funnene i undersøkelsen viser at størsteparten av informantene føler seg ganske sikre og trygge i forhold til hvordan de skal handle på arbeidsplassen. Dersom man velger samme handlingsmønster som kollegaer kan det være fordi man da føler seg trygg og sikker. På arbeidsplassen skapes et fellesskap hvor kulturen etablerer rammer for hvilke handlinger som er akseptable. Den nyansatte sosialiserer seg inn i fellesskapet på arbeidsplassen og utvikler

en forståelse av den rådende kulturen. For noen kan det likevel være en utfordring å klare å balansere mellom utdanningens idealer og det faktiske arbeidslivet.

4.4. Motivasjonsteorier

Her presenterer jeg funnene i undersøkelsen sett i lys av de motivasjonsteoriene jeg har valgt. Jeg ønsker å se nærmere på hvorvidt informantenes opplysninger stemmer i forhold til teoriens innhold.

4.4.1. Maslows behovspyramide

I følge behovspyramiden til Maslow vil det laveste nivået i pyramiden som ikke dekkes influere på personens atferd fordi vedkommende vil ha fokus på å dekke dette behovet. Dette forstås slik at det kun er de utilfredsstilte nivåene som kan virke motiverende på personen. Det grunnleggende nivået på Maslows behovspyramide er de fysiologiske behovene som inneholder de livsviktige behovene som menneskene har, eksempelvis tørst, sult og søvn. Et par av informantene uttrykte at de føler seg ubekvemme ved at de har en mindre prosentstilling ved enheten, og derfor ikke mottar full lønn hver måned. Dette oppfatter jeg likevel ikke kommer inn under det laveste nivået i pyramiden, siden de får lønn og ikke står i fare for eksempelvis reell sult eller tørste. Ut fra dette forstår jeg at alle informantene i undersøkelsen gir uttrykk for å ha innfridd det aller mest grunnleggende behovet. Alle informantene har et hjem og mottar lønn som gjør at de har en inntekt. Imidlertid svarer noen av informantene at de ikke har så mye arbeid som de skulle ønske, to av informantene fortalte at de har under 50 % stilling, hvorav den ene beskrev det slik: ”Jeg må stresse for å oppnå full stilling og få en normal lønningspose.” Den andre av informantene fortalte at det å ikke vite hvor mye inntekt man kan regne med neste måned oppleves belastende. Informantene som ikke har full stilling fortalte begge at mulighetene for hel stilling og for å utvikle seg påvirker deres trivsel på arbeidsplassen.

Ut av undersøkelsen kan vi så langt grovt skille mellom to funn: Noen av informantene opplever å være usikker i forhold til månedlig inntømme, mens den andre gruppen har 100 % stilling og et akseptabelt inntømme. De som har full stilling nevner heller ikke økonomi eller lønn som en faktor for trivsel eller motivasjon.

Nivå to i behovspyramiden er behovet for trygghet og sikkerhet. Jeg får forståelse for at de av informantene som ikke har full stilling føler utrygghet i forhold til dette fordi dette virker inn på deres trygghet og stabilitet på kortere og lengre sikt. Deres stillingsprosent gjør at de ikke er sikret full lønn hver måned, men de er avhengig av å bli kontaktet som tilkallingsvikarer for å oppnå bedre lønn hver måned. Dette skaper utrygghet som bare kan sikres gjennom fast ansettelse i høyere stillingsprosent og arbeidskontinuitet. Begge disse informantene skal i følge Maslow ikke kunne oppnå tilfredsstillende på et høyere nivå før dette nivået er oppfylt. En av informantene dette gjelder svarte imidlertid slik da jeg spurte om det er forhold vedkommende savner som kunne ha motivert vedkommende ytterligere i arbeidet sitt: "Jeg kunne gjerne ha tenkt meg å ta videreutdanning." Dette illustrerer at mennesker mulig kan motiveres på et høyere nivå til tross for at vedkommende ikke er tilstrekkelig tilfredsstillende på et lavere nivå. Det er nettopp dette kritikerne av Maslow tar til ordet for. Behovspyramiden sier ikke noe om hvor mye en må få oppfylt på et nivå før en er aktuell for et høyere nivå eller om det faktisk er mulig å være på flere nivåer på en gang.

Alle informantene gav meg en forståelse av at de har regelverk og rutiner i forhold til hvordan de skal håndtere ubehagelige opplevelser på arbeidet. Fire informanter fortalte at det er ryddige og klare rutiner for hvordan de skal forholde seg i forhold til eventuell utskjelling og vold. To av informantene sa at utfordringer i forhold til disse temaene stadig blir gjennomgått og drøftet i møter med ledelsen. En av informantene opplyste følgende til spørsmål om vedkommende føler seg trygg på hvilke rutiner som skal følges i tilfeller med ubehagelige arbeidssituasjoner:

Ikke alltid, fysisk vold kan inntreffe plutselig, det kan være vanskelig å handle dersom man er totalt uforberedt og lenge siden sist. Det bør øves mer på ulike situasjoner slik at vi er drillet. Jevnlige øvelser for de ansatte er viktig og bør prioriteres!

I forhold til Maslow er behovet for sikkerhet i forhold til ubehagelige arbeidssituasjoner på arbeidet viktig. Informantene hadde en grunnleggende positiv innstilling til arbeidet som ble gjort innenfor dette feltet, selv om en av informantene stilte spørsmål i forhold til rutiner dersom det i noen tilfeller går så langt at det er behov for å vurdere anmeldelse (se eget avsnitt om ubehagelige opplevelser på arbeidet).

Det tredje nivået til Maslow er behovet for kjærlighet og sosial tilknytning. Dette kan vi gjerne forstå som behovet for samhørighet, kontakt, det å tilhøre en gruppe og bli verdsatt. De sosiale behovene dekkes gjerne gjennom kontakten med kollegaer. De fleste går gjerne litt varsomt frem når de begynner i en ny jobb nettopp for å finne sin plass i den sosiale sammenheng. Medarbeiderne har behov for å ha vennskap, en omgangskrets hvor man er akseptert og ha gode relasjoner på arbeidsplassen og privat. En av informantene sa følgende:

I forhold til ubehagelige arbeidssituasjoner der kollegaer oppfører seg ”dårlig” mot andre kollegaer vil dette påvirke min motivasjon i stor grad. Heldigvis er det svært få slike tilfeller her.

Når medarbeiderne eksempelvis gis felles mål på arbeidsplassen, kan dette bidra til å skape en fellesfølelse. De sosiale behovene kan også oppfylles ved at ledelsen tar initiativ til sosiale aktiviteter som for eksempel friluftaktiviteter slik at medarbeiderne kan møtes i en annen sammenheng. Informantene ved bofellesskapet fortalte at ledelsen ved enheten har tatt initiativ til flere sosiale sammenkomster, eksempelvis fellesturer, fellestreninger, fagmøter og internseminarer. Alle informantene gav uttrykk for at de setter pris på både de sosiale og faglige arrangementene som ledelsen tar initiativ til.

På direkte spørsmål til informantene om hva de mest fremtredende kjennetegnene ved akkurat denne jobben fikk jeg positive beskrivelser av arbeidsplassen. Dette var noen av svarene informantene gav: ”Trivelig arbeidsplass, trives med brukere og kollegaer, føler glede ved å gå på jobb.” Og: ”Omsorgstjeneste, det viktigste er omsorg og omtanke for brukeren. Dette er en jobb hvor du gir av deg selv og får mye tilbake.” Det sosiale behovet til enkeltindividet er individuelt, noen har et stort behov for sosial kontakt, mens andre kanskje ikke behøver så nære forhold. Det er når det sosiale behovet til den enkelte ikke oppfylles at det oppstår ensomhet. For å forhindre ensomhet vil det på enhver arbeidsplass være behov for godt samarbeid og et godt arbeidsmiljø. I bofellesskapet er det mange ansatte, og medarbeiderne går ulike turnuser slik at noen kanskje går sammen med de faste medarbeiderne over en periode mens andre igjen i større grad varierer vakter og derfor arbeider sammen med flere. Det kan være en utfordring å skape gode personlige relasjoner når man treffes sjeldent og ikke får anledning til å bli godt kjent med hverandre. Imidlertid trekker de fleste informantene frem det gode arbeidsmiljøet som en motiverende faktor, og dette er uavhengig av om informantene jobber i hel stilling eller tar tilkallingsvakter ved

siden av en mindre stillingsbrøk. Ut fra dette oppfatter jeg at trivselen og tilhørigheten på arbeidet påvirker motivasjonen til medarbeiderne i positiv retning.

Det neste nivået til Maslow er behovet for anerkjennelse og selvrespekt. På dette nivået ønsker vi å få respekt for den vi er og bli verdsatt for de prestasjoner vi utfører. Ledelsen har mange muligheter for å oppfylle dette behovet uten at det koster noe særlig. Eksempelvis gjennom ulike former for ros og verbal anerkjennelse direkte til medarbeideren, eventuelt også ved at det i fellesmøter blir fremhevet ulike prestasjoner som medarbeiderne har utført. Ros fra ledelsen bidrar gjerne til å øke medarbeidernes vilje til å prestere ytterligere, delta i endringsprosesser og yte ekstra innsats. Det å få oppmerksomhet fra omgivelsene og bli satt pris på er viktig for å bygge opp selvtilliten til den enkelte. Når man får inntrykk av at man er nyttig og nødvendig på arbeidet vil dette gi motivasjon for den enkelte. De fleste informantene fortalte at arbeidsmiljøet er godt, de gir inntrykk av å føle seg vel i kollegagruppen og at de fleste føler seg sett og hørt. Alle informantene gav uttrykk for at de mener ledelsen er for lite til stede ved enheten. To av informantene fortalte at de føler ledelsen ikke legger merke til eller hører på de. Den ene av disse omtalte likevel de kollegiale forholdene på arbeidsplassen som gode. Den andre uttrykte at vedkommende ikke føler seg hørt av kollegaene heller. De som føler manglende respons fra ledelsen, kan mulig få dekket noe av sitt behov av kollegaer. Imidlertid signaliserer ovennevnte funn et behov for endringer i arbeidsmiljøet og i forhold til ledelse. Begge disse medarbeiderne opplyste at de på eget initiativ hadde tatt videreutdanning. Dette samsvarer ikke helt i forhold til behovspyramiden dersom disse skulle ha dekket behov for anerkjennelse og respekt før øverste trinn i pyramiden. Dette kan indikere at det faktisk er mulig å være på flere nivåer i pyramiden samtidig.

Ledelsen kan også bidra til at enda flere medarbeiderne deltar i utredninger og beslutninger som tas. Dette kan omfatte mange relevante områder innen virksomheten som eksempelvis oppgaveløsning og endringer i forhold til brukere, møterutiner, deltakelse i ombyggingsprosesser eller andre vesentlige områder. Det er rimelig å anta at det vil ha positiv innvirkning på medarbeidernes opplevelse av å føle kontroll over det som skjer på arbeidsplassen. Sosial støtte og anerkjennelse fra kollegaer og ledere er viktig for å skape trivsel og god helse for medarbeiderne.

Det øverste nivået i behovspyramiden er behovet for selvrealisering. Her ligger det behovet den enkelte har for å engasjere seg i noe som man har interesse for, og at det finnes muligheter for å utvikle seg innen dette området både faglig og personlig. Her kan eksempelvis ledelsen forsøke å bidra til at arbeidet er interessant og utviklende, kurs- eller seminarer hvor medarbeiderne utvider sin kompetanse og lærer noe nytt. I dette nivået kommer de individuelle ulikhetene tydeligst frem. Det vil naturlig nok variere noe fra person til person hva den enkelte oppfatter som selvrealisering. Noen kan også være usikre på sine talenter og har derfor vanskeligere for å finne de rette oppgavene for å føle at de realiserer seg selv. Mulighetene for å kunne realisere seg selv er viktig for de fleste. Det er naturlig at man forsøker å realisere seg selv gjennom arbeidet. I følge Maslows behovsteori vil vi imidlertid ikke være oppmerksom på selvrealiseringsbehovet før de lavere behovene i behovs-hierarkiet vårt er mettet. Informantene har alle i større eller mindre grad fått innfridd de lavere behovene som fysiologiske behov og behovet for trygghet og sikkerhet siden de har et arbeid som gjør at de mottar lønn som igjen bidrar til at de kan betale for mat og hjem. Gjennom arbeidet og sosiale tilstelninger på arbeidsplassen tyder svarene fra informantene på at de får dekket behovet for sosial tilknytning. Behovene for anerkjennelse og positiv selvoppfatning blir ut fra de aller fleste informantenes opplysninger styrket i jobben de har i dag. Ut fra dette kan vi tro at flere av medarbeiderne er i den situasjon at de har behov for å realisere seg selv i større eller mindre grad. Dette er i overensstemmelse med opplysningene som informantene gir. For at disse medarbeiderne fortsatt skal motiveres i arbeidssituasjonen må mulighetene for å tilfredsstille de høyere utilfredsstilte behovene være til stede. Den ene informanten fortalte:

I mitt daglige arbeid blir jeg motivert fordi jeg har veldig selvstendige oppgaver, har fått nye arbeidsoppgaver (upløyd mark) og mye ansvar, føler at jeg har en lærerik og utfordrende stilling. Summen av alle disse tingene gjør jobben interessant.

Ovennevnte informant er i målgruppen for selvrealisering, og gir med utsagnet over uttrykk over å være motivert og trives på arbeidsplassen. En annen av informantene med hel stilling sa følgende:

Føler det er viktig å delta på de faste onsdagsmøtene selv om jeg ikke er på jobb, dette gir meg mye, og jeg får kjennskap til det som er nødvendig, får også anledning til å si min mening og ta opp det jeg ønsker.

Også denne informanten gir med uttalelsen over uttrykk for at vedkommende er motivert for å delta aktivt på arbeidsplassen og fremstår samtidig tilfreds i forhold til Bofellesskapets møterutiner. En tredje informant uttrykker:

Jeg kan tenke meg å ta vernepleien, men synes det er vanskelig å få det til økonomisk med studielån og samlinger dersom jeg ikke får stipend eller permisjon med lønn for å dra på samlinger.

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet mener også en av informantene at vedkommende ikke føler seg hørt, verken i forhold til medarbeiderne eller ledelsen. Informanten er klar i sin uttale og fortalte også at motivasjonen synker når dette er en realitet. En høy grad av motivasjon betinger god innsats. Dersom en medarbeider har lavere motivasjon kan en av årsakene være at medarbeideren ikke er i posisjon for selvrealisering, da vedkommende har andre underliggende behov som nødvendigvis bør dekkes først. Ifølge Maslows behovshierarki vil nettopp de lavere behovene som ikke er dekket, være så fremtredende at personen ikke er i stand til annet enn å arbeide for å få dekket disse lavere behovene først. I følge Maslow legges det vekt på ros og anerkjennelse som en viktig faktor for å danne selvtillit og for at den enkelte skal føle seg verdifull. De som arbeider ved bofellesskapet vet i stor grad selv når de gjør det bra på arbeid, de fleste har også fagutdanning innen dette området. Halvparten av informantene gir uttrykk for at det er høyt under taket slik at kollegaene er åpne og ærlige mot hverandre på en positiv måte. Dersom noen av medarbeiderne er usikre i forhold til arbeidet er det alltid personer med fagutdanning til stede som de kan rådføre seg med. Flere av informantene fortalte at arbeidskollegaene også er flinke til å oppmuntre hverandre dersom noen av de har en utfordrende oppgave eller har gjort en ekstra innsats. Ros og oppmuntring fra arbeidskollegaer har muligens en motiverende effekt ved enheten. Medarbeidere med høyere utdanning veileder sine kollegaer ved bofellesskapet. Det kan oppfattes som om det her oppstår en tilnærmet ledelsesfunksjon for de øvrige medarbeiderne. Anerkjennelse fra ledelsen vil likevel være det viktigste fordi det viser at ledelsen er til stede og viser oppmerksomhet for sine medarbeidere. Noen av informantene fremhevet også at de får gode tilbakemeldinger fra ledelsen og føler de blir fulgt opp på en god måte til tross for at de savner mer nærvær av ledelsen i det daglige.

For å beholde motivasjonen på arbeidsplassen kan det være av betydning at man føler man får nyttiggjøre seg av sine kunnskaper. De fleste informantene gir positive tilbakemeldinger i forhold til spørsmålet om i hvilken grad de føler de får brukt sine erfaringer og sine ressurser på arbeidsplassen. En av informantene fortalte om nettopp dette: ”Føler jeg får brukt det nå ja! Kom nye ledere – ble tilført oppgaver – delegering!” Mens en annen av informantene svarte: ”Føler at jeg får bidra med min kompetanse, men det er viktig med fokus på faglig utvikling.” En tredje av informantene uttalte at vedkommende får brukt en del av seg på arbeidet.

De fleste informantene fremhevet det at de har varierte arbeidsoppgaver som positivt. Både det å bruke sine erfaringer og kompetanse i varierte arbeidsoppgaver på arbeidsplassen er positive elementer. Både ansvar og selvrealisering er viktige motivasjonsfaktorer i følge Maslow. Mine funn viser at de fleste informantene ved bofellesskapet er fornøyde med arbeidsinnholdet. Ingen dager er like fordi de har ulike brukere, og den ekstra utfordringen av å jobbe sammen med forskjellige brukere fikk jeg inntrykk av at de satte stor pris på.

Det at de sosiale forholdene på arbeidsplassen er gode er også viktig. Fire av informantene fortalte at de mener det er ”høyt under taket” og de spør gjerne hverandre om råd eller tips ved behov. Halvparten av informantene gav inntrykk av at de sosiale relasjonene på arbeidsplassen er meget gode, og at de utnytter hverandres kompetanse og erfaringer slik at de kan gjøre en best mulig jobb. Resten av informantene opplyste at de ikke er så fornøyd med de kollegiale forholdene. Som en av informantene uttrykte det:

I et markoperspektiv er det flott her. Det finnes likevel små klikker med sterke personer som tramper ned andre. Dette viser seg også på personalmøtene, hvor de sterke personlighetene blir hørt av ledelsen. Det burde vært en annen struktur på personalmøtene slik at alle kan bli hørt. Møtelokalene er elendige. I tillegg blir informasjon fra ledelsen ofte gitt en engere krets, dette er ikke bra. Vi har ikke store problemer her, det er kun i underflaten problematikken ligger.

Funnene i undersøkelsen indikerer at de fleste medarbeiderne ved bofellesskapet får motivasjon i arbeidsforholdet både gjennom å bruke sitt potensial og også gjennom variasjon i arbeidet. I følge Maslow skal et nivå i behovspyramiden være tilfredsstilt før neste behov melder seg. Ut fra mine funn får jeg inntrykk av at dette stemmer relativt godt i forhold til

informantenes beskrivelser av arbeidsplassen. Informantene gav uttrykk for at de får dekket de fysiologiske behovene, behovet for trygghet og sikkerhet ivaretas også, selv om ikke alle medarbeiderne har den faste stillingsprosenten de har behov for. Det å ikke vite hvor mye arbeid man har, kan virke demotiverende eller skape utrygghet. Imidlertid signaliserer begge disse informantene at de ønsker å utdanne seg for å kunne fortsette på arbeidsplassen. Ut fra dette har de motivasjon til selvrealisering, til tross for at de kan føle utrygghet i forhold til hvor mange vakter de får og hva de får i neste lønningssjette. Alle informantene gav uttrykk for at de i noen grad får dekket behovene for sosial tilknytning på arbeidsplassen, og funnene viser at over halvparten mener de har et godt arbeidsmiljø hvor de føler seg inkludert og trygge. Noen av informantene uttrykte imidlertid at de savner at ledelsen ser de og jobben de gjør, selv om flesteparten fortalte at de får gode tilbakemeldinger og anerkjennelse av ledelse for det arbeidet de utfører. I tillegg fremkommer det av funnene at medarbeiderne er opptatte av å gi hverandre tilbakemeldinger og anerkjennelse. Alle informantene ønsket likevel mer tilstedeværelse av ledelsen på arbeidsplassen og mer struktur i forhold til rutiner og informasjon. I forhold til selvrealisering og utvikling var informantene positive til videreutdanning og kurs. De faste internseminarene ble fremhevet som vellykkede og motiverende for videreutviklingen til den enkelte. Dette kan mulig forklares i forhold til at dersom man er øverste nivået i behovspyramiden er man også i besittelse av en indre drivkraft som bidrar til at man klarer å holde seg på dette nivået.

Ut fra informantenes opplysninger finner jeg flere samsvar i forhold til behovspyramiden til Maslow selv om det kan diskuteres hvor markant grensene mellom hvert nivå skal settes. De aller fleste av informantene trekker også frem internundervisningen og de faste internseminarene innen relevante fagområder som spesielt positive og gode opplæringstiltak.

Vil avslutte med å antyde at det ikke kommer frem i Maslows teori hva tilfredsstillelse av de ulike nivåene innebærer. Dette er en utfordring i forhold til å enten skulle godta eller forkaste behovspyramiden.

4.4.2. Herzbergs tofaktorteori

Grunntanken til Herzberg er at vi kan dele motivasjon inn i to faktorer:

- ✓ De vedlikeholdende
- ✓ De motiverende

De vedlikeholdende faktorene i Bofellesskapet er bedriftens politikk og administrasjon, kontroll/overvåking, forholdet til overordna, arbeidsforhold, lønn, forholdet mellom kolleger samt sikkerheten. Dette viser at det er de interne forholdene i bofellesskapet som danner grunnlaget for arbeidsplassens motivasjonsstrategi i form av jobb-berikelse, det vil si innholdet og omfanget og av den de muligheter som finnes for å prestere, få anerkjennelse, ansvarlig samt utvikle seg. Herzberg mente at vedlikeholdsfaktorene som er knyttet til arbeidsmiljøet og den enkeltes velferd må oppfylles før en medarbeider kan motiveres. De fleste informantene gav inntrykk av at de er fornøyde med ledelsen og at de har dyktige ledere, selv om alle informantene ønsker at ledelsen er mer til stede i miljøet. Halvparten av informantene trakk frem at de er fornøyde med informasjon og med regelmessige møter. I forhold til ledelsen gav de fleste inntrykk av at forholdet er godt, men en av informantene mente at det kan ta for lang tid før de får svar på sine henvendelser: "Lederne bør kunne gi svar på henvendelser fra oss ansatte raskere enn i dag samtidig som det er behov for at lederne er mer til stede enn i dag." Det framkom også noen signaler fra noen av informantene om at de ønsker bedre rutiner for informasjonsflyt, møtestruktur og at de har behov for å bli sett og hørt av ledelsen.

Opplysningene fra informantene gav også flere innspill i forhold til ledelse og administrasjon. Arbeidsforholdene berøres av den politikk og administrering som følger og de vil derfor være viktige i den grad de fører til mistrivsel. Herunder er det blant annet av betydning at ledelsen delegerer ansvar og er rettfærdige. De fysiske arbeidsforholdene i en arbeidssituasjon må være tilrettelagt, riktig lys, maskiner og utstyr man behøver må være tilgjengelig. Informantene i undersøkelsen virker ganske tilfredse med de fysiske arbeidsforholdene, men noen trakk frem dårlige møtelokaler som et minus. Imidlertid ble det også opplyst av informantene at det nå skal lages garderober og et ekstra møterom. Dette gav samtlige informanter uttrykk av var av betydning for deres velvære på arbeidsplassen.

Alle informantene gav uttrykk for at de savnet tilstedeværelse av ledelse i større eller mindre grad:

Veldig viktig at ledelsen er nok til stede og ikke blir for fjerne, noe av det gode arbeidsmiljøet kommer mulig av at vi har hatt leder til stede over mange år tidligere. Behovet for ledernærvær må tas alvorlig.

Medarbeiderne som har bidratt som informanter under undersøkelsen har alle arbeidet en tid i bofellesskapet. De kan derfor sammenligne situasjonen før og nå i forhold til egen virksomhetsleder mot nåværende enhetsledelse av hele enheten. Svarene deres kan ut fra dette påvirkes av at de har opplevd en arbeidssituasjon med egen leder på denne arbeidsplassen. Dersom jeg hadde intervjuet noen som begynte etter at enhetsledelse ble iverksatt, er det mulig jeg ville fått andre svar i forhold til dette temaet. Imidlertid har størstedelen av dagens arbeidsstokk ved bofellesskapet arbeidet også i tiden da det fantes egen virksomhetsleder, slik at informantenes svar ut fra dette oppleves som relevant. En av informantene uttalte følgende:

”Lederne må være tydelige når de ikke er enige, de bør undersøke en sak før de avslår, de bør lytte og prøve å imøtekomme. To ledere kan bli noe ullent, de samsnakker om fryktelig mye - og hvilken rolle har faglig leder: kan fremstå som noe uklart for medarbeiderne. Lederne må si til omverden hva de styrer etter.”

Ingen av informantene tilkjennegav under intervjuene at de følte seg kontrollert eller overvåket på arbeidsplassen. Halvparten av informantene fremhevet at de har stor grad har frihet til å påvirke arbeidsdagen sin selv.

To av informantene gav klart uttrykk for at de ikke var fornøyd med lønn, men dette baserte seg på at de har mindre stillingsbrøker og av den årsak ikke vet hvor mye de får arbeide den enkelte måned. Disse ønsket å arbeide i hel stillingsprosent slik at arbeidsforholdet føles sikrere. Lønn er også en av de faktorer som Herzberg har satt opp under hygienefaktorer, hvor han anser hygienefaktorer for å kunne skape mistriivsel dersom de ikke er til stede. For de informantene som ikke vet hvor mye lønn de vil ha fra måned til måned, kan dette være et element som kan bidra til å skape mistriivsel for den enkelte. Imidlertid er det ikke snakk om så lite lønn at den enkelte ikke har det grunnleggende som vann, næring, luft og husly for å overleve. I slike tilfeller vil det også utløses en rett i forhold til dagpenger eller tilsvarende fra det offentlige.

Fire av seks informanter mente de har et godt forhold til kollegaene og i forhold til egen status i kollegagruppen på arbeidsplassen. De to siste fortalte at de ikke følte seg sett eller hørt i særlig grad på arbeidet. Det er ledelsen ved bofellesskapet som legger til rette for

faste møter, faglig påfyll og de forsøker også å motivere medarbeiderne til å delta på ulike sosiale tiltak. To av informantene er inne på at de mener det er viktig at ledelsen tar ansvar for å sørge for at mulighetene for sosiale møteplasser er til stede slik at medarbeiderne føler et fellesskap. En av informantene uttalte følgende:

Enheten er ikke god på den ”sosiale biten” utenom arbeidstid, eksempelvis slikt som lønningspils eller tilsvarende. Har vært forsøkt ved flere anledninger, men det blir liksom ikke noe av slike tiltak. Mulig det kommer av at man jobber turnus, eller at man har nok å gjøre når man har fri? Arbeidsmiljøet på arbeidet er imidlertid svært godt, og det er det som betyr mest.

Over halvparten av informantene sa at de trives svært godt på arbeidsplassen og at de har funnet seg vel til rette i kollegagruppen. På spørsmål til informantene om hva de vil fremheve som spesielt positivt ved arbeidsplassen, trakk flere frem at det gode arbeidsmiljøet var en stor kilde til motivasjon. Alle informantene var enige om at de blir motiverte av å arbeide sammen med sine kollegaer, eksempelvis slik en uttrykte det:

Veldig bra og jobbe tett sammen, vi får en lett kontakt og blir åpne med hverandre, kanskje det blir slik siden vi jobber med mennesker i hjemmene deres og må være åpne og ærlige på en annen måte enn for eksempel på et kontor.

I følge Herzberg er faktoren arbeidsmiljø en vedlikeholdsfaktor, og ikke en motivasjonsfaktor. I forhold til dette kan vi stille spørsmål om hvorvidt tofaktor-teorien samsvarer med informantenes opplysninger i forhold til motivasjon i tilknytning til arbeidsmiljøet, eller om det kan forstås slik at dersom arbeidsmiljøet kan beskrives som ”godt nok” betyr dette at vedlikeholdsfaktoren er oppfylt. Utover dette kan medarbeidere få ytterligere motivasjon dersom arbeidsmiljøet er svært godt, eventuelt dersom det er de motiverte medarbeiderne selv som skaper dette gode arbeidsmiljøet.

I forhold til sikkerhet hadde jeg ikke noe eget punkt i intervjuguiden som spurte særskilt om dette, imidlertid svarte en av informantene følgende på spørsmål om det var ting vedkommende ville fremheve som spesielt positivt med arbeidsplassen: ”Veldig bra arbeidsmiljø her. Mye fokus på sikkerhet og rutiner, føler at vi blir ivaretatt godt slik at arbeidsplassen er trygg.” I forhold til sikkerhet kan man ut fra opplysningene som framkom

under intervjuene få en forståelse av at de fleste føler seg trygge og sikre på arbeidsplassen, men at det likevel kan være nødvendig å avklare noe mer presist. Når det gjelder ubehagelige arbeidssituasjoner og sikkerhet viser jeg til eget avsnitt om dette.

Hygienefaktorene kan i følge Herzberg skape mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men de kan ikke skape trivsel dersom de er til stede. Hygienefaktorene skal med andre ord forebygge at medarbeiderne er utilfredse. Herzberg tenkte at det kun var ved nærvær av de motiverende faktorene at man kan føle jobbtilfredshet (Jacobsen & Thorsvik 2004). Ifølge tofaktorteorien skal motivasjonsfaktorene skape motivasjon og trivsel i den grad de er til stede. Motivasjonsfaktorene kan være mange forskjellige, avhengig av hvilken jobb man har, men noen av de mest sentrale er anerkjennelse, arbeidsinnhold og variasjon i arbeidet, ansvar, forfremmelse og utviklingsmuligheter. Disse faktorene skal fremme motivasjonen til den enkelte og lede til enda bedre prestasjoner. Informantene gav i hovedsak uttrykk for at de trives med arbeidet sitt, flere beskrev en hverdag med ulike brukere, med høy grad av selvstendighet og ansvar og med variasjon i arbeidet. Under intervjuene stilte jeg spørsmål til informantene om hvordan de tror ledere kan motivere medarbeidere til å yte best mulig. En av informantene svarte følgende:

Viktig med faste møter, de ansatte må føle at de blir hørt (eksempelvis fikk vi mørketidslampe, muligheter til internt bytte av vakter som egentlig skulle stoppes), lederne har med kake, pizza etc på møter – man føler seg verdsatt ved litt oppmerksomhet.

Informanten fortalte at mørketidslampen er en lampe som ledelsen har kjøpt inn til bofellesskapet slik at medarbeiderne i mørketiden skal ha anledning til å ta lysbehandling når de er på jobb. I forhold til internt bytte av vakter opplyste informanten at de for kort tid siden fikk beskjed om at dette skulle opphøre. Medarbeiderne reagerte da negativt på dette, fordi det var et av få goder de hadde på arbeidsplassen. De viste samtidig til at denne ordningen ikke har medført noen uheldige konsekvenser for arbeidsplassen. Ledelsen sa seg da enige i at de ved denne enheten kunne fortsette med interne bytter, til tross for at de ikke kunne ha det ved de øvrige enhetene. Dette opplyste informanten å være svært glad for og gav uttrykk for at de følte seg verdsatt siden de ikke har misbrukt dette godet og derfor fikk beholde det. En annen av informantene svarte dette på spørsmålet om hvordan lederne kan motivere medarbeidere til å yte best mulig: ”bidra til å bli kvitt klikker, ta uheldige episoder mellom

kollegaer på alvor.” Denne uttalelsen viser at det er ting under overflaten som det bør gjøres noe med.

En tredje informant fortalte følgende:

Føler at jeg blir hørt av kollegaer men er usikker på om ledelsen legger merke til hva jeg gjør. Savner ledelse i hverdagen som kan gi ros og ris eller som vi kan prate om vanlige saker med.

Ovennevnte uttalelse kan bety at medarbeideren ikke føler seg nok sett, denne medarbeideren jobber i en mindre prosentstilling, noe som kan være noe av årsakene til at vedkommende føler at kontakten med ledelsen er mindre. Medarbeidersamtaler vil være et nyttig verktøy i forbindelse med motivasjon. Under disse samtalene har ledere mulighet til å lære den enkelte medarbeider bedre å kjenne, og også muligheter for å avdekke hvilke behov og ønsker medarbeiderne har. Det er viktig at alle medarbeiderne har en klar forståelse av hva som forventes av dem og at de får tilbakemelding fra ledelsen på arbeidet de utfører. Når medarbeiderne føler at de blir sett av ledelsen og får positive tilbakemeldinger kan dette forsterke den enkeltes indre motivasjon. Ansvar, forfremmelse og utvikling er også betydningsfulle faktorer i et arbeidsforhold. En av informantene fortalte følgende på spørsmål om hva som kjennetegner akkurat denne jobben: ”Har muligheter for å utvikle meg faglig, får ansvar og kan jobbe selvstendig samtidig som jeg får brukt min kompetanse.”

Denne informanten gav tydelig uttrykk av å være fornøyd med det ansvaret vedkommende har fått og mulighetene for viderutvikling. Flere av de øvrige informantene gav også positive tilbakemeldinger i forhold til at de føler de har ansvar i funksjonene sine på arbeidsplassen. En av informantene sa imidlertid følgende:

Mange i bofellesskapene jobber mye alene – vi savner noen å drøfte med – risikoen er etter hvert at vi går på autopilot. Kompetanseheving vektlegges ikke godt nok. Det bør lages kompetanseplaner for hele personalgruppa, slik at det ikke bare er de som roper høyest som får.

Undersøkelsen avdekket at alle informantene har ønsker og behov om å få utviklet seg videre faglig. Informantene ble stilt spørsmål om i hvilken grad de føler at de får brukt sine erfaringer og ressurser på arbeidet. Fem av seks informanter informantene svarte positivt på

dette, en av informantene fortalte: ”Føler at jeg får brukt alle sider av meg selv på arbeidet, men det er viktig med opplæring og oppdateringer jevnlig.”

Herzberg likestiller de delene som bidrar til jobbtilfredshet og jobbmotivasjon slik at det i forhold til tofaktorteorien er viktig både å ha arbeidsinnhold og arbeidsforhold i fokus for å motivere medarbeiderne. Funnene viser at informantene mener de blir motiverte av å få muligheter for å utvikle seg og sin kompetanse gjennom utfordringer i arbeidet. Dette har Maslow på det høyeste nivået i pyramiden og Herzberg blant sine motivasjonsfaktorer.

De fleste av informantene fremhevet at de var fornøyd med arbeidet som gjøres i forhold til helse- miljø og sikkerhet ved bofellesskapet. Når det gjaldt sosiale tilstelninger skildret en av informantene den positive betydningen av at ledelsen tok initiativ til pizza eller kaker ved fellesmøter. Det har ved flere anledninger vært foreslått felles sammenkomster utenom arbeidstid, dette har imidlertid ikke fått særlig stor oppslutning mulig av den årsak at medarbeiderne arbeider turnus og også det at de får dekket behovet for sosial kontakt gjennom arbeidet.

Ingen av informantene sa noe særlig om fastlønnen, men flere trakk frem fordelene ved å jobbe turnus og det å få betalt ekstra for å arbeide ”røde dager”. Ingen klaget over at lønnen var for lav. Det var kun de informantene som hadde liten stillingsbrøk som var opptatte av hvor stressende det føltes å hele tiden måtte stå på for å få en akseptabel månedslønn.

Flere av informantene fremhevet det gode arbeidsmiljøet og fortalte at de trives svært godt i kollegagrupper. Imidlertid var det to av informantene som mente at arbeidsmiljøet også bar noe preg av uformelle informasjonskanaler og sterke personligheter.

I forhold til Herzbergs tofaktorteori kan vi få inntrykk av at informantene i undersøkelsen i relativt god grad får tilfredsstilt vedlikeholds faktorene. Dette bidrar til at motivasjonsfaktorene er tilgjengelige. Imidlertid kan det også stilles spørsmål om hvorvidt det er mer glidende overganger mellom vedlikeholds- og motivasjonsfaktorene slik at eksempelvis noen av vedlikeholds faktorene også kan ha motiverende effekt. Eksempelvis mener Herzberg at faktoren arbeidsmiljø ikke er en motivasjonsfaktor, men en hygiene faktor. Funnene i undersøkelsen tyder på at flere av informantene mener det gode arbeidsmiljøet er en motivasjonsfaktor, eventuelt kan det være medarbeiderne som er så motiverte at de skaper

et godt arbeidsmiljø. Imidlertid fremkom det opplysninger fra et par av informantene om at noe bør gjøres for å bedre arbeidsmiljøet slik at ikke sterke personligheter overtar den daglige styringen.

I følge tofaktormodellen vil manglende tilfredsstillende av vedlikeholdsfaktorer som fysiske forhold på arbeidet, mellommenneskelige forhold, lønn og organisering av arbeidet føre til demotiverte medarbeidere. Lønnen kan beskrives som vedlikeholdsfaktor fordi den mister sin virkning når medarbeiderne er fornøyd med lønna. Ut fra dette vil ikke innsatsen på arbeidsplassen lengre være en faktor som påvirkes av lønnen når dette behovet er dekket. Det er muligheten for å få ekstra betalt for helligdager som gir positiv oppmerksomhet i funnene.

To av informantene påpekte at de ikke har så stor plass, blant annet mangler de garderober og møterom. Den ene mente det var tungvint at de hver dag må frakte ekstra klær som eksempelvis turklær og lignende til og fra arbeidet i stedet for å ha de liggende i en garderobe. Imidlertid fortalte informanten samtidig at det nå skal foretas en utvidelse av boligen slik at også disse behovene blir innfridd i nær fremtid. Ut fra ovennevnte kan man få inntrykk av at medarbeiderne ved bofellesskapet har et forhold til motivasjon som er noenlunde sammenfallende med tofaktormodellen til Herzberg. Dette med unntak av faktoren arbeidsmiljø som man kan få inntrykk av at flere av informantene ser på som en motivasjonskilde. Vedlikeholdsfaktorene har en lik innvirkning i forhold til hva som kan motivere informantene i en negativ retning. To av informantene gav som nevnt over uttrykk for at vedkommende ønsket at ledelsen la mer merke til vedkommende. En av disse arbeider i en mindre stillingsbrøk, og det kan mulig forstås slik at vedkommende av den grunn ikke møter ledelsen så ofte. Den andre informanten som gav denne tilbakemeldingen er imidlertid tilsatt i full stilling. Alle informantene ønsket mer tilstedeværelse av ledelsen, noe noen av dem også antok vil forbedre seg etter at utvidelsen av boligen blir ferdig. Det er også forbindelser til vedlikeholdsfaktorene som avviker noe fra tofaktormodellen. Ros og anerkjennelse blir regnet som en motivasjonsfaktor og ut fra det skal ros og anerkjennelse være en motivasjonsfaktor. Fravær av ros skal derfor være demotiverende. Dette stemmer ikke i forhold til de informantene som følte at ledelsen ikke hørte de. Noen av disse informantene får imidlertid positive tilbakemeldinger i kollegagruppen. Siden kollegagruppen består av alt fra medarbeidere med høyere universitets-/høgskoleutdanning til assistenter uten videregående skole kan det tenkes at eksempelvis assistentene-og/eller fagarbeider føler motivasjon ved å få tilbakemeldinger fra de med høyere utdanning innen fagfeltet. Det er

mulig at de derfor føler at de får noe av den nødvendige anerkjennelse på denne måten slik at de likevel er i stand til å motiveres på arbeidsplassen. Motsatt kan de med høyere utdanning føle at de ved å veilede andre får noe av den anerkjennelsen de har behov for.

Funnene i undersøkelsen viser at halvparten av informantene oppgir et godt arbeidsmiljø som en faktor som bidrar til økt motivasjon. For enkelte av medarbeiderne er det mulig at et godt arbeidsmiljø faktisk kan oppveie for følelsen av for lite nærvær av ledelse. Informantene fortalte at de også får motivasjon av å ha muligheter til utvikling og kompetanseheving i arbeidet. Dette finner vi på Maslows høyeste nivået i pyramiden og blant Herzberg sine motivasjonsfaktorer. Undersøkelsen avdekker at flesteparten av informantene føler de har et positivt innhold i arbeidet:

- ✓ De gav uttrykk av at de har liten grad av direkte kontroll/overvåking i arbeidssituasjonen.
- ✓ De fleste fortalte at de har stor grad av frihet i arbeidet, de kan planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte. Imidlertid mener en informant at vedkommende ikke har dette.
- ✓ Fire informanter opplevde det som motiverende at de kan planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte. To av informantene følte de ikke kan planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte.
- ✓ De fortalte at de utfører arbeidet hos brukeren de har fra vaktens begynnelse til slutt, dvs de utfører alle oppgaver som er nødvendig hos bruker i løpet av disse timene.
- ✓ Halvparten av informantene fortalte om internseminarer og grundig gjennomgang av sikkerhetstiltak samt faste møter med nødvendig informasjonsutveksling. Dette bidrar i stor grad til at de ser eget arbeid i en større sammenheng og kan legge opp arbeidsdagen sin selv. De uttrykte samtidig at de blir motivert av å føle at de blir hørt og at deres meninger har innflytelse på arbeidsplassen. Noen av informantene ønsket bedre gjennomgang i forhold til sikkerhetstiltak og opplyste at de også har behov for å bli sett og hørt i større grad enn i dagens situasjon.

- ✓ Informantene fortalte om muligheter for kompetanseoppbygging både gjennom seminarer og intern opplæring samtidig som de også kan søke eksterne kurs og utdanning. Dette bidrar til at den enkelte får utviklingsmuligheter på arbeidsplassen.

Ovennevnte viser at forholdene ligger til rette slik at den enkelte medarbeiders indre motivasjon kan stimuleres godt. Når medarbeiderne gis informasjon om arbeid som andre kollegaer utfører, kan dette bidra til at medarbeiderne ser eget arbeid klarere og samtidig ser egne gjøremål i en større og betydningsfull sammenheng. Det at medarbeiderne får muligheter til å utvikle seg vil også være et motiverende element som lederen eksempelvis kan gjøre ved å gi de nye og mer utfordrende gjøremål.

Herzbergs betraktninger innebærer at innhold på arbeidsplassen som gir tilstrekkelig anerkjennelse, utvikling, deltakelse og ansvar vil bidra til stor grad av tilfredshet hos medarbeiderne. Tilsvarende vil det bidra til at medarbeiderne blir direkte utilfredse dersom betingelser som god lønn, godt arbeidsmiljø, status og sikkerhet ikke er tilstede. I forhold til dette er det viser undersøkelsen at ikke alle informantene får dekket sine motivasjonsfaktorer i like høy grad. Dette skal i følge Herzberg ikke nødvendigvis skape mistriivsel blant de involverte, men det kunne likevel ha bidratt til en høyere trivsel.

4.5. Ledelse

Tidligere holdt virksomhetslederen til ved bofellesskapet og hadde sin kontor plass her. Denne lederen arbeidet også i bomiljøet. Funnene i undersøkelsen viser at alle informantene savnet ledelsen i det daglige livet ved bofellesskapet. Resultatene fra undersøkelsen viser at informantene har klare forventninger til ledelsen. Forventningene omfatter personalledelse, men også i forhold til brukerne og avklaringer. Alle informantene fortalte for at de setter stor pris på de faste møtene.

En av informantene sa følgende:

Vi hadde tidligere en egen virksomhetsleder ved bofellesskapet, hun jobbet flere år i miljøet, men etter organisasjonsendringene ble denne stillingen tatt vekk. Vi fikk i stedet for overordnet ledelse med ansvar for hele enheten i kommunen, og da blir det større avstand til ledelsen. Det gode arbeidsmiljøet vi har i dag skyldes nok den gode jobben som virksomhetslederen utrettet de årene hun jobbet her.”

Og: ”Det bør være en daglig leder på hver bolig, viktig at en leder er tilstede og holder en rød tråd og for å få litt klarere ledelse.” I forhold til ledelsen sa en av informantene følgende til spørsmålet om de føler de blir hørt og at deres meninger har innflytelse på arbeidsplassen: ”Både og, har flere ganger tatt opp ting med ledelsen.

En annen av informantene ønsket å bli hørt bedre av både av ledelsen og kollegaer, og en tredje mente at vedkommende har for dårlig kontakt med ledelsen. Flere av informantene gav uttrykk for at de tror at ledelsen kan motivere medarbeiderne bedre ved å holde faste møter og internseminarer og ved å gi medarbeiderne følelsen av at de blir hørt. I tillegg fremhevet informantene at de mener det er viktig at ledelsen signaliserer til omverdenen hva de styrer etter. Halvparten av informantene uttrykte at de ønsker faste rammer og struktur både i hverdagen og på møter, og også at informasjonsflyten fungerer på en bedre måte enn dagens løsning. Det fremkom også ønsker om at lederne er tydelige, og at de gir raske tilbakemeldinger til medarbeiderne når det er behov for avklaringer. En av informantene svarte klart til spørsmål om hva som påvirker vedkommendes trivsel på arbeidsplassen: ”At lederne er tydelige når de ikke er enige.”

Meningsutvekslinger og diskusjoner i forhold til ledelse, innhold og hvordan ledelse utøves har bidratt til mange ulike teorier og ideer. En av hensiktene med ledelse kan forstås som behovet for å få medarbeiderne til å bidra i forhold til felles mål.

4.5.1. Mc Gregor's teori X og Y

Lederen antar ifølge teori X at medarbeiderne blant annet misliker arbeidet og unngår ansvar slik at hovedutfordringen til lederen blir å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Medarbeiderne er ikke positive til endringer, de har lite initiativ og ikke noe ønske om å arbeide selvstendig. Måten å gjøre dette på er ved regelmessig overvåkning, ekstra belønninger eller tilsvarende slik at lederen klarer å fremme den ytre motivasjonen til medarbeideren.

I forhold til teori Y antar lederen at medarbeiderne er fornøyde, at de finner glede i arbeidet og at arbeidet gir den enkelte mening. Medarbeiderne involverer seg og er engasjerte og lojale. Her vil utfordringene bestå i å styrke sosiale og psykologiske forbindelser gjennom belønninger som oppfattes som solidariske, utvikle medarbeidernes kompetanse, delegere

ansvar og stor grad av autonomi. Essensen i teori Y er at ledelsen legger forholdene til rette slik at enkeltindividene når egne mål samtidig som dette gir fortjeneste for organisasjonen. Alle informantene fremhevet og vektla viktigheten av kompetanseheving.

Flere av informantene framhevet verdien av god kommunikasjon med ledelsen og en åpen og ledig tone på arbeidet: ”En fordel med ledere som er ærlige og direkte, er oppriktige og gir svar du forstår, veldig viktig å få raske tilbakemeldinger.” Informantene fortalte at de setter pris på en lett og åpen tone på arbeidsplassen, de ønsker en ledelse som legger forholdene til rette og avklarer spørsmål effektivt. Som nevnt over fremkom det også ønsker fra informantene om mer tilstedeværelse av ledelsen, og gjerne at ledelsen går i miljøet sammen med medarbeiderne. En av informantene presiserte viktigheten av at lederne er tydelige og klare i kommunikasjonen for å motivere medarbeiderne til å yte best mulig. Noe som ble trukket frem som negativt var dersom en leder verger seg for å ta beslutninger.

Funnene i undersøkelsen viste at informantene var enige om at den viktigste oppgaven til lederen er å legge til rette uten å involvere seg for mye på detaljnivå. Når jeg spurte informantene hva som påvirker deres trivsel på arbeidsplassen, var alle inne på betydningen av at lederen snakker med medarbeiderne og viser respekt samtidig som de er synlig i miljøet. I tillegg fremhevet flere av informantene betydningen av at lederen kunne tilrettelegge, gi informasjon og ta klare avgjørelser uten unødige opphold. Informantene var enige om at de ønsket en tydelig og klar ledelse. Dette favner en lederstil hvor lederen skaper trygghet og forutsigbarhet ved å evne å ta avgjørelser til tross for at de får negativt utfall for medarbeideren. Forventingene som informantene har til ledelsen ved bofellesskapet går klart i retning mot teori Y; informantene gir uttrykk for at de motiveres av arbeidet sitt, de er ansvarsbevisste, søker utvikling og utfordringer og ønsker en åpen og god tone med medarbeidere og ledelse.

4.5.2. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Dersom lederen ikke kjenner til medarbeidernes behov, har de ikke heller noen betingelser for å motivere medarbeiderne slik at de får utnyttet sin kapasitet. Hvorvidt ledelsen styrer etter transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse vil ha verdi i forhold til medarbeidernes trivsel og motivasjon. Mens transaksjonsledelse handler om å oppfylle den ytre motivasjonen til medarbeiderne, handler transformasjonsledelse mer om å nå

medarbeidernes indre motivasjon. Dersom vi trekker paralleller til Maslows behovspyramide kan transformasjonsledere beskrives som de typer ledere som behøves på det høyeste nivået hvor medarbeiderne har behov for selvrealisering.

Når jeg knytter funnene i oppgaven til transformasjonsledelse med inndelingen i de fire I-ene kommer det frem at ved *Idealisert innflytelse* opptrer lederen karismatisk og er en inspirerende rollemodell for medarbeiderne. Informantene trakk ikke frem ledelsens eventuelle karisma, men de fleste påpekte behovet for å ha ledelse mer til stede i bofellesskapet. Det at nåværende ledelse ikke ble mer omtalt kan mulig ha sammenheng med at det er forholdsvis ny ledelse og at bofellesskapet har mistet virksomhetslederen ved siste omorganiseringsprosess. Dette er forhold som sannsynligvis spiller inn på informantenes opplysninger. Det neste elementet er *Inspirerende motivasjon* hvor lederen bidrar til å gjøre medarbeidernes arbeid meningsfullt og inspirerer medarbeiderne til lagånd slik at de strekker seg etter et felles mål. Flere av informantene fortalte om meningsfulle arbeidsoppgaver, og to trakk også frem nye oppgaver og utfordringer som vedkommende er tilført av nåværende ledelse som utviklende og essensielle. En av informantene uttalte imidlertid følgende: ”jeg savner drøfting og muligheter for at vi får uttale oss i forkant av avgjørelser.” Denne informanten sa vedkommende ofte opplever å få beskjed om at den og den faglige avgjørelsen var tatt uten å ha hatt muligheter til å delta i en diskusjon i forkant av avgjørelsen. *Individuell omtanke* handler om at lederen skaper trygghet og er støttende og viser den enkelte medarbeider personlig oppmerksomhet. Halvparten av informantene gav uttrykk for at de får den trygghet og omtanke som de behøver fra ledelsen. Den andre halvparten ønsket å få bedre tilbakemeldinger fra ledelsen og føle seg sett og hørt i større grad enn i dagens situasjon. Det siste elementet *Intellektuell stimulering* betyr at lederen inspirerer medarbeidernes intellekt ved å gi de nye utfordringer og oppmuntre de til selvstendig arbeid for å finne kreative og nye løsningsalternativer. Informantene gav uttrykk for at de i større grad arbeider selvstendig og at de i høy grad styrer arbeidshverdagen selv. Imidlertid gav en av informantene signaler på at vedkommende har behov for å delta mer i planlegging, få mer ansvar og anledning til å delta med sin kompetanse i større grad. Ledelsen er heller ikke til stede og overvåker de under arbeidsutførelsen. Funnene i undersøkelsen viser at alle informantene søker utvikling og videreutdanning, eksempelvis som en av informantene uttrykte det når jeg spør hva som påvirker vedkommendes trivsel på arbeidsplassen: ”muligheter for utvikling, gjennom fagmøter, kurs og internseminarer.”

To av informantene fortalte at de føler dårlig kontakt med ledelsen påvirker deres trivsel på arbeidsplassen. De fleste av informantene mente at de har en arbeidshverdag med selvstendig jobbing hvor de har frihet i arbeidet, kan planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte. Dette indikerer en stimulering av intellektet, som kan bidra til at informantene føler de får muligheter til selvrealisering. Kun halvparten av informantene uttrykte at de mottar anerkjennelse og støtte fra ledelsen, slik at de føler seg hørt på arbeidsplassen. Det framkom også ønsker om å få delta i faglige diskusjoner før avgjørelser fattes, samt muligheter for å få ansvar og utvikle seg. Her finnes det potensialer til å gjøre endringer slik at enda flere av medarbeiderne i større grad opplever disse elementene. Likevel lener de ovennevnte faktorene i retning av at det utøves transformasjonsledelse ved bofellesskapet.

Transaksjonsledelse er ikke en dårlig lederstil som fører til dårlig motivasjon. Noen ganger er transaksjonsledelse nødvendig, eksempelvis dekker denne lederstilen mange av de primære behovene og forventningene en medarbeider har til lederen. Faktorer som klare prosedyrer for fastsetting og utbetaling av lønn, rutiner og eventuelle andre intenciver er nødvendigheter på en arbeidsplass og kan sammenlignes med Herzbergs vedlikeholds faktorer.

I forhold til transformasjonsledelse vil den enkelte medarbeider føle seg aktet og verdifull, hensynet til den enkelte medarbeider må stå sentralt. Lederne stimulerer medarbeiderne ved å delegere arbeid og oppgaver, radere vekk unødvendig kontroll, være fleksible og gi tilgang til nødvendig informasjon for å kunne utføre arbeidet best mulig. I forhold til funnene i undersøkelsen samsvarer dette i noen grad med hva medarbeiderne i bofellesskapet forteller. Ledelsen bidrar i noen grad til å mobilisere medarbeidernes behov for selvrealisering selv om enkelte av informantene ikke er fornøyde. Sentrale forutsetninger for transformasjonsledelse er å oppmuntre medarbeiderne til å nå målene. Funnene i undersøkelsen viser at informantene vektlegger å få oppmerksomhet fra ledelsen på arbeidsplassen. Informantene uttrykte at de har behov for å vite at deres rolle er viktig på arbeidsplassen ved at ledelsen gir de bekreftelser og tillit. Dersom medarbeiderne blir ansvarliggjort og myndiggjort i sitt arbeid knytter de seg gjerne både intellektuelt og følelsesmessig til arbeidsplassens prosedyrer, verdigrunnlag og oppgaver. Resultatet blir gjerne motiverte medarbeidere.

4.6. Ubehagelige opplevelser på arbeidsplassen

Ved bofellesskapet kan det inntreffe hendelser som kan beskrives som ubehagelige opplevelser eller arbeidssituasjoner. Dette innebærer at brukerne ved enkelte tilfeller blant annet kan skjelle ut personalet eller utvise fysisk aggresjon eller vold mot personalet.

Alle informantene ble stilt følgende spørsmål:

Med en skala fra 1 – 10, der 1 betyr at du kan leve med de ubehagelige arbeidssituasjonene du opplever, mens 10 er yttergrensen for hva du er villig til å tåle av slike opplevelser – hvor på skalaen vil du plassere dine daglige opplevelser?

På ovennevnte svarte to av informantene alternativ 1, tre mente de lå mellom 2 til å vippe mot 3 mens den siste anslo 5 som rett plassering. Fire av informantene mente at ubehagelige arbeidssituasjoner i noen grad påvirker deres motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, men at det avhenger av hvor hyppig slike situasjoner inntreffer. Alle informantene ba meg krysse av i rubrikken Av og til på spørsmål om hvor ofte episodene inntraff, to av de mente at det kan være hyppigere episoder noen ganger. Dette varierer imidlertid mye i løpet av et år. Ut fra dette anslår de at slike episoder i forhold til den enkelte medarbeider forekom en gang pr måned. En av informantene fortalte følgende:

I forhold til brukerne vil ubehagelige arbeidssituasjoner ikke påvirke min motivasjon og trivsel, det er en grunn til at brukerne bor her, de fleste har ikke annen familie, jeg er glad i brukerne og bryr meg om dem, brukerne skaper ikke ubehagelige situasjoner med vilje.

Imidlertid svarte en av informantene på direkte spørsmål om ubehagelige arbeidssituasjoner påvirker vedkommendes trivsel og motivasjon på arbeidsplassen: ”Ja, det gjør det. Når vi opplever å ikke få støtte fra ledelsen i etterkant påvirker det motivasjonen. Noen ganger blir opplevelser bagatellisert av ledelsen, det er ikke bra.” Resultatene kan indikere at medarbeiderne føler det er få ubehagelige situasjoner ved bofellesskapet, slik at de i svært liten grad influerer på informantenes vilje til å gå på arbeidet. Bofellesskapet skal ha rutiner som fanger opp alle som opplever ubehagelige situasjoner, og dersom det er behov skal det gis anledning til å tas ut av ordinær turnus for en periode. Imidlertid fremhevet den ene informanten at vedkommende opplevde å ikke få støtte av ledelsen etter slike hendelser.

To av informantene antok at det lave antallet ubehagelige arbeidssituasjoner skyldes ledelsens prioriteringer ved oppsett av turnus slik at det i fordelingen av vakter var tatt hensyn til tyngre brukere og belastning. En av informantene mente at et lite antall ubehagelige arbeidssituasjoner kan komme av at de jobber i "forkant", de tør å være myndig/tydelige når det er behov for det, samtidig som de har det morsomt på jobb sammen med brukerne. Ledelsen har også tatt initiativ til kurstilbud i konflikthåndtering for alle medarbeidere. Dette er basis i en opplæringsserie alle medarbeidere skal gjennomgå. Flere av informantene trekker frem viktigheten av at man klarer å komme i forkjøpet av konflikter. De fleste informantene gav uttrykk for at det er "høyt under taket" ved bofellesskapet. Med dette viste de til at de kan ta opp problemstillinger rundt nettopp ubehagelige situasjoner i hverdagen med kollegaer og ledelse. Et par av informantene opplyste at de ubehagelige situasjonene på arbeidet var knyttet til hvilke brukere de går hos og hvilken turnus de går i. En av informantene svarte følgende på spørsmål om vedkommende opplever ubehagelige arbeidssituasjoner på arbeidsplassen: "Utskjelling og slag skjer ikke ofte, mulig månedlig, kommer an på turnus og hvem man går hos. Har man enkelte brukere kan det skje ukentlig, for deretter ikke skje på en lengre tid."

Det er av stor betydning for sikkerheten at den enkelte medarbeider føler seg trygg på hvordan ubehagelige arbeidssituasjoner skal håndteres. Her svarte informantene noe ulikt på spørsmål om de følte seg trygg på hvilke rutiner som skal følges i tilfeller med ubehagelige arbeidssituasjoner:

Føler meg svært trygg i forhold til ubehagelige arbeidssituasjoner, vi har gode rutiner som fanger opp dette. Etter en slik situasjon blir vi ivaretatt av leder/fagleder, blir veiledet og hørt, får om ønskelig pause fra bruker.

En annen av informantene fortalte at vedkommende ikke alltid føler seg trygg på hvilke rutiner som skal følges i tilfeller med ubehagelige arbeidssituasjoner:

Ikke alltid, eksempelvis når det gjelder vedtak om tvang, hvor går grensene, når skal dette anmeldes? Det må være klare rutiner som iverksettes raskt, dette også i forhold til bruker som kan få problemer dersom vedkommende må vente flere uker etter en episode før politiet kommer. Mulig ledelsen ikke er helt sikre på disse rutinene?

En tredje av informantene uttalte at vedkommende ikke alltid følte seg trygg på hvilke rutiner og praktiske håndgrep som skal følges. Denne informanten etterlyste konkret jevnlig praktiske øvelser i forkant av situasjoner. Dette slik at alle ansatte kan føle trygghet og vite hva de skal gjøre når situasjonen inntreffer. Ingen av informantene mente at deres motivasjon og trivsel i større grad blir påvirket av ubehagelige arbeidssituasjoner. En av informantene sa: ”Vi er glad i brukerne og bryr oss om dem.”

Informantene ble også spurt om de trodde fravær av makt og tvang rettet mot brukere gir et bedre arbeidsmiljø. Dette innebærer i mange tilfeller at medarbeiderne avstår fra å stille krav og forventninger mot brukere. Eksempelvis innebærer dette at daglige oppgaver ikke kan gjennomføres dersom brukere setter seg i mot dette, noe som også medvirker til å begrense situasjoner hvor brukere viser vold eller aggresjon. Flere av informantene trakk frem verdien av at medarbeiderne kjenner brukerne og fagfeltet de arbeider innenfor. God kjennskap til brukerne bidrar til at man er i stand til å hjelpe kollegaer i potensielle utageringssituasjoner og også at mulighetene for å avverge situasjonene er større. Informantene gav uttrykk av at de mente at færre konfrontasjoner og krav gir mindre bruk av tvang og makt, noe som også fører til at brukeren oftere velger å trekke seg vekk fra aktiviteter som tidligere ble gjennomført ved bruk av tvang og makt. Ut fra funnene kan det virke som om informantene faktisk ønsker eller i det minste gir uttrykk for at arbeidsmiljøet bedres når bruken av tvang avtar.

Fagpersonene håndterer hendelser hvor det kan være helt påkrevet, både legitimt og faglig og etisk forsvarlig å bruke tvang når andre løsninger ikke er mulige. Uavhengig av hjemmelsgrunnlag kan bruk av tvang være belastende og utfordrende både for brukere og medarbeider. Medarbeiderne blir utfordret i relasjon til respekt og verdier i forhold til brukers verdighet og integritet. En faglig og etisk forsvarlig tjenesteutøvelse betinger bevissthet og refleksjon i forhold til andre løsninger og tiltak for å redusere bruk av tvang til et minimum. En av informantene uttalte: ”I kollegagrupper reflekterer vi sammen, og tar opp episoder for vurdering og drøfting, vi forsøker alltid å være åpne for nye løsninger.” En annen av informantene fortalte:

En av brukerne kan være voldelig mot personalet på en helt annen måte enn hos de andre brukerne. Dette stiller høye faglige krav til oss samtidig som vi får en egen kontakt til han. Dette motiverer meg faktisk i jobben min.

Funnene i undersøkelsen tyder på at flere av informantene er fornøyde med arbeidsmiljøet som de beskriver som åpent og inkluderende. De uttrykte at det at kollegaene er åpne mot hverandre og kan diskutere det meste er vesentlig. Også det at kollegaene ser viktigheten av arbeidet den enkelte utfører fortalte en av informantene er betydningsfullt: ”Det at de andre gir meg positive tilbakemeldinger og støtter mine handlinger gjør at jeg føler jeg får mer motivasjon og energi til tilsvarende hendelser.” Resultatene kan indikere at informantene som er intervjuet er motiverte for å arbeide med nettopp utviklingshemmede. Dette kan muligens forklares med at de nærmest føler arbeidet som et ”kall” eller mulig en ideologisk overbevisning. Noen har kanskje bestemt seg for å utdanne seg for å jobbe med mennesker med ulike utviklingshemninger allerede i ung alder. Flere av informantene fortalte at de kjente utviklingshemmede gjennom sin private sfære. Kanskje noen mennesker som arbeider med utviklingshemmede finner motivasjon og mening med arbeidet fordi de her kan gjøre en innsats for noen som virkelig behøver det. Flere av informantene sa også at de blir motiverte av å se at brukerne trives og har det godt. På denne måten kan medarbeiderne gjøre en samfunnsnyttig innsats for å bidra til samfunnsendringer gjerne i kombinasjon med det å vise omsorg og solidaritet. Et slikt meningsfylt arbeid kan samtidig bidra til selvrealisering hos medarbeiderne.

Hovedfunnene i den kvantitative undersøkelsen fra 2002 i Trondheim kommune viser at 80 % av medarbeiderne i de seks enhetene utsettes for verbale trusler daglig, ukentlig eller av og til, mens 94 % utsettes for fysiske angrep daglig, ukentlig eller av og til (Lungwitz og Ellingsen 2003). Medarbeidere med høy utdanning var like utsatt for vold som de medarbeiderne med lavere utdanning, noe som skyldes at alle medarbeiderne arbeider direkte med brukerne uavhengig av utdanningsnivå. Undersøkelsen omfattet videre i hvilken grad medarbeidernes trivsel berøres av volden. Resultatene viste at vold alene ikke kunne klargjøre årsaken til at medarbeiderne trives eller ikke trives på arbeidet. Totalt 89 % av medarbeiderne opplyser at de trives på arbeidet til tross for at de utsettes for vold og trusler på arbeidet. Funnene i undersøkelsen viste at medarbeiderne trives godt sammen med kollegaer, at arbeidet er variert med stor grad av frihet, og at de opplever faglige utfordringer og muligheter for å yte faglig arbeid. Medarbeiderne mottar anerkjennelse for arbeidet de utfører og har også karrieremuligheter, muligheter for videreutdanning og spesialisering. Resultatet av denne undersøkelsen var overraskende i forhold til hvor mange medarbeidere som opplevde trusler og vold på arbeidsplassen. Lungwitz og Ellingsen er inne på at

medarbeideren gjennom teoretisk kunnskap og erfaringer får innsikt i brukernes livssituasjon, slik at dette virker inn på medarbeidernes tanker i forhold til voldssituasjoner. Det drøftes hvorvidt det er avgjørende at medarbeideren med bakgrunn i kompetanse lettere kan forklare volden. Dette kan bidra til at medarbeiderne ikke opplever vold eller trusler om vold som direkte personangrep. Det er samtidig av betydning at rutiner og krav innenfor Helse, miljø og sikkerhet (HMS) ivaretas, imidlertid viser funnene fra undersøkelsen i Trondheim at kun 46 % av informantene opplyser at arbeidsmiljøproblemene blir håndtert i noen grad, litt eller ikke i det hele tatt. Spørsmålet om hvorvidt vold i disse miljøene skaper aksept eller forventninger om vold belyses også. Dersom det dannes et arbeidsmiljø hvor det skapes aksept eller forventninger til vold kan dette bidra til forventninger om vold slik at man faktisk lettere godtar det når vold eller trusler inntreffer (Lungwitz og Ellingsen 2003).

Undersøkelsen resonnerer med at sett i forhold til motivasjon og trivsel er det ingenting som peker på at fravær av vold og trusler om vold vil resultere i at flere trives på arbeidet.

Imidlertid avhenger et godt arbeidsmiljø også av hvordan problemer løses samt hvilken identitet og forutsetninger man har til vold på arbeidsplassen. Et annet moment er hvorvidt medarbeiderne selv føler at de delvis er skyld i voldshendelsene med basis i de krav som stilles til brukerne og at de derfor har en forbausende positiv innstilling (Lungwitz og Ellingsen 2003). Når medarbeidere uttrykker en så høy trivsel og motivasjon på arbeidet som i undersøkelsen fra Trondheim kan det skyldes medarbeidernes deltakelse i hele arbeidsprosesser, følelsen av stor faglig frihet og godt samarbeid mellom involverte fagmiljøer som bidrar i positiv retning. Undersøkelsen avdekker at rekrutteringen til arbeidsmiljøene er gode slik at medarbeiderne møter kollegaer med høy utdanning og med faglig integritet. Dette igjen kan bidra til at medarbeiderne behersker spesielt utfordrende oppgaver og samtidig evner å skape inspirasjon og faglig interessant arbeidsmiljø (Lungwitz og Ellingsen 2003).

Hovedfunnene i undersøkelsen ved bofellesskapet viser at medarbeiderne er motiverte og trives på arbeidet til tross for at det forekommer ubehagelige arbeidssituasjoner i form av eksempelvis utskjelling og vold mot personalet. Fire av informantene mente at ubehagelige arbeidssituasjoner påvirker deres motivasjon på arbeidsplassen. Disse mente at episodene likevel inntreffer så sjeldent og derfor i svært liten grad influerer på deres motivasjon. De to øvrige informantene fortalte at de ikke i det hele tatt føler at deres motivasjon på arbeidet blir påvirket av ubehagelige arbeidssituasjoner. Imidlertid uttrykte en av informantene en følelse av hendelser blir bagatellisert av ledelsen og opplyste at vedkommende ikke føler å få nok

lederstøtte etter slike opplevelser. Det å føle trygghet på arbeidsplassen er for de fleste en selvfølge. De fleste mennesker tenker ikke på hvordan de skal overleve arbeidsdagen eller hvilke uheldige arbeidssituasjoner de kan bli innblandet i denne dagen. Ved bofellesskapet utsettes de ansatte for en høyere mulighet for ubehagelige hendelser enn for personer ved flere andre arbeidsplasser. Når medarbeiderne likevel i så stor grad gir uttrykk av at de trives på arbeidet kan dette ha sammenheng med at de føler en trygghet i måten de handler på. Medarbeiderne har skapt et fellesskap på arbeidsplassen hvor det er etablert rammer for hvilke handlinger som er akseptable.

4.7. Oppsummering

Det å belyse forskjellige motiver hos individet i forhold til behovsteori kan ha sammenheng med hvordan den enkelte oppfatter motivasjonsbegrepet.

Etter å ha gjennomgått og analysert datamaterialet sitter jeg igjen med følelsen av at jeg har intervjuet medarbeidere ved bofellesskapet som besitter en høy grad av indre motivasjon for arbeidet sitt. Informantene ved bofellesskapet fortalte at de motiveres av å utføre det de betegner som et verdifullt arbeid. Sett i relasjon til sjansene for at de skal bli utsatt for utskjelling eller vold på arbeidet er dette noe påfallende. Imidlertid er det mulig at informantene faktisk opplever en så stor grad av indre motivasjon at de derfor føler trivsel på arbeidet. Likevel kommer det frem at de fleste informantene har behov for mer ledelse i det daglige. Noen av informantene etterlyser samtidig mer struktur og faste rammer rundt informasjon og møter. I tillegg fremkommer det et behov for fast repetisjon i forhold til ubehagelige situasjoner og en informant fortalte om manglende oppfølging etter slike episoder.

Funnene i undersøkelsen samsvarer med den kvantitative undersøkelsen foretatt i Trondheim i 2002 av Hammervold og Aalberg hvor det fremkommer at medarbeiderne føler høy motivasjon til tross for vold på arbeidsplassen. Undersøkelsen fra Trondheim viste at medarbeiderne ved de seks undersøkte enhetene følte høy motivasjon og trivsel på arbeidsplassen til tross for at de arbeider i et miljø med hyppige ubehagelige arbeidssituasjoner. Tilsvarende viser funnene i min undersøkelse at medarbeiderne ved bofellesskapet i liten grad føler at de ubehagelige arbeidssituasjonene influerer på deres motivasjon. I forhold til undersøkelsen i Trondheim og det undersøkte bofellesskapet viser

funnene at det er atskillig færre ubehagelige arbeidssituasjoner ved bofellesskapet hvor jeg har foretatt min undersøkelse.

5. Konklusjon

Min hensikt med studiet var å undersøke hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til medarbeidere i et eksakt bofellesskap. Hvilke faktorer øker motivasjonen og hvilke faktorer kan eventuelt dempe denne? I hvilken grad blir medarbeidernes motivasjon påvirket av ubehagelige arbeidssituasjoner på arbeidet?

Funnene mine viser at medarbeiderne i stor grad påvirkes av en indre motivasjon. De fleste informantene er tydelige på at de mener de blir motivert av godt arbeidsmiljø og et godt kollegialt fellesskap i bofellesskapet. Flere av informantene mente at de har en stor grad av frihet i arbeidet, samt fleksibilitet som de mener bidrar til å fremme motivasjonen.

I forhold til hva som eventuelt kan dempe motivasjonen kommer det frem at noen av informantene ønsker muligheter for involvering i forkant av beslutningsprosesser, hurtigere saksbehandling samt bedre rutiner for informasjonsflyt. Alle informantene uttrykker et ønske om mer tilstedeværelse av ledelse i hverdagen. I tillegg fremkommer det et behov fra halvparten av informantene om at de har behov for å bli sett og hørt i større grad enn i dagens arbeidssituasjon.

Alle informantene opplyser at de i større eller mindre grad får motivasjon av selve arbeidet fordi de føler det er mening knyttet til arbeidet. Flere opplyste også at de føler at arbeidet er så interessant at det er motiverende i seg selv. Funnene viser at informantene er enige om at det å føle seg sett og hørt er motiverende. Når det gjelder lønn og eventuell belønning kommer det frem at informantene ikke mener det er dette som driver de, men de fremholder likevel at for å arbeide eksempelvis på "røde dager" er det en motiverende faktor at de får ekstra betalt for denne innsatsen. I forhold til liten stillingsbrøk ved bofellesskapet var det en av informantene som trakk dette frem som en uheldig konsekvens for vedkommendes motivasjon. Dette er en gjenganger i helse- og omsorgssektoren hvor døgkontinuerlig turnus kan skape behov for helge- og tilkallingsvikarer. Disse kan ofte ikke gis full stilling fordi turnusoppsettet gjør det nødvendig med noen mindre stillingsbrøker slik

at kabalen går opp. I slike tilfeller kan medarbeidere selv ta initiativ til fag- eller høyere utdanning som gir de en formell kompetanse slik at de ved ledige stillinger er aktuelle søkere.

Ut fra funnene får jeg forståelse av at den indre motivasjonen til medarbeiderne i stor grad kommer av at de opplever mening med oppgavene de utfører. Videre får jeg en oppfatning av at de fleste mener de har et godt kollegialt samhold hvor de føler seg verdsatt samtidig som de får utviklet seg gjennom arbeidet. Det kan forstås som det gode arbeidsmiljøet og tilhørigheten til arbeidsplassen samt mening med arbeidet i stor grad innvirker på den enkeltes motivasjon for arbeidet. Ifølge teorien blir jobbmotivasjonen til den enkelte medarbeider knyttet til hvilken motivasjonstilstand medarbeiderne befinner seg i. Undersøkelsen avdekket at alle informantene føler de har et meningsfylt arbeid, de gir uttrykk for at de ønsker å ta best mulig vare på brukerne og sørge for at de har det godt. Informantene fortalte om muligheter for faglig utvikling, de mente de har ansvar og kontroll over arbeidet, selv om dette i noen grad vil avhenge av den enkelte brukers dagsform. Det å kunne legge opp arbeidsdagen selv og føle at de blir verdsatt påvirker sannsynligvis motivasjonen i positiv retning.

I forhold til behovspyramiden til Maslow avdekket jeg funn som stemmer overens med nivåene i pyramiden. Jeg får likevel et inntrykk av at det finnes noen glidende overganger mellom de ulike nivåene. Tofaktormodellen til Herzberg bidrar til en god innsikt i hva som kan tenkes å motivere den enkelte medarbeider. Mitt hovedinntrykk i forhold til denne undersøkelsen er at informantenes motivasjon til en viss grad er i overensstemmelse med tofaktorteorien. Dette dersom vi forestiller oss at grensene mellom vedlikeholds- og motivasjonsfaktorer ikke er absolutte. Eksempelvis som med faktoren arbeidsmiljø kan man oppleve å få tilført motivasjon ved å arbeide i et godt arbeidsmiljø. Dersom jeg sammenligner teorien til Maslow med teorien til Herzberg er mitt inntrykk at behovspyramiden til Maslow samsvarer best med funnene i undersøkelsen.

Hovedinntrykket mitt er at medarbeiderne i bofellesskapet motiveres av ledere som praktiserer transformasjonsledelse. Dette illustrerer samtidig en forbindelse til Mc Gregor's teori Y om at mennesker er flittige og interessert i å gjøre arbeidet sitt. Funnene i undersøkelsen viser at informantene føler de har et positivt innhold i arbeidet og at den enkeltes indre motivasjon blir stimulert av mening i arbeidet. Den indre motivasjonen kan

styrkes ytterligere eksempelvis ved ledelsestiltak som kompetanseplaner, ansvarskartlegging, informasjonskanaler og møtestrukturer i tillegg til de allerede eksisterende tiltakene.

Mer tilstedeværelse av ledelse i hverdagen var et ønske som fremkom fra samtlige informanter. Et par av informantene opplyste dessuten at de ikke følte seg nok sett eller hørt av ledelsen. Det kom også frem ønsker om behov for drøfting i forkant av avgjørelser, bedre rammer og strukturer ved personalmøter samt bedre informasjonskanaler. Som undersøkelsen avdekket er det nå satt i gang tiltak for å bygge ut boligen. Resultatet av utbyggingen gjør det mulig for ledelsen å ha kontorplasser ved bofellesskapet og dermed komme nærmere medarbeiderne og brukerne i hverdagen.

I forhold til ubehagelige arbeidssituasjoner kommer det klart frem av funnene i undersøkelsen at det er få ubehagelige arbeidssituasjoner ved dette bofellesskapet. Informantene fortalte at de i liten grad lar seg påvirke av ubehagelige situasjoner som eksempelvis vold eller utskjelling. Tilfredsheten medarbeiderne føler til tross for ubehagelige opplevelser på arbeidet støttes av undersøkelsen utført av Ellingsen og Lungwitz (2003). Undersøkelsen fra Trondheim i 2002 viser at 89 % av medarbeiderne som er utsatt for vold på arbeidsplassen trives på arbeidsplassen. En av tolkningene på dette kan være at medarbeiderne utvikler en god kompetanse innenfor fagfeltet slik at de føler det er mulig å løse slike hendelser. En annen forklaring kan være at medarbeiderne motiveres i arbeidet fordi de utfordres faglig når fravær av tvang tvinger frem nye arbeids- og samhandlingsmetoder.

To av informantene i bofellesskapet mener at de ikke i det hele tatt lar sin motivasjon preges av slike ubehagelige opplevelser. De resterende fire mente at ubehagelige arbeidssituasjoner i noen grad påvirker deres motivasjon på arbeidsplassen. For å begrense uheldige belastninger som konsekvens av ubehagelige opplevelser på arbeid er det nødvendig med fortsatt forebyggende aktivitet ved bofellesskapet. Det å ha møteplasser hvor dette settes på dagsordenen i tillegg til verktøy for å fange opp medarbeidere som sliter i forhold til slike situasjoner er et viktig og betydningsfullt arbeid. Ved bofellesskapet finnes det i dag gode rutiner som gjør at medarbeiderne blir fulgt opp både i for- og etterkant av ubehagelige arbeidssituasjoner. Imidlertid var ikke alle informantene like fornøyde verken med opplæring i forkant eller oppfølging i etterkant. Dersom det settes fokus på å forbedre de eksisterende rutinene kan det bidra til å fremme den enkeltes motivasjon enda bedre på arbeidsplassen.

For en utenforstående kan funnene i denne undersøkelsen fremstå som overveldende når informantene opplyser at de ubehagelige opplevelsene på arbeidet i mindre grad virker inn på deres motivasjon. Ut fra dette er det nærliggende å anta at flere av informantene tilhører en egenartet type mennesker som nærmest opplever dette arbeidet som et kall. Det å få være til hjelp for andre og gjøre noe av samfunnsnyttig verdi for mennesker som har behov for det er mulig så givende, tilfredsstillende og selvrealiserende at det overskygger de mer eller mindre ubehagelige hendelsene. Samtidig er det mulig at medarbeiderne danner felles virkelighetsoppfatninger i forhold til hvordan de nyttiggjør sine erfaringer ved å skape mening på jobb.

6. Veien videre

Det vil være interessant å fordype seg innenfor området som omhandler motivasjon av medarbeidere som arbeider med mennesker med ulike utviklingshemninger. I dette studiet er det kun den føyte graden av ledelsesmotivasjon fra medarbeiderne som er blitt evaluert, og ikke av lederne selv. En mer sammensatt studie hvor fokus settes både på lederens og medarbeidernes syn på ledernes motivasjonsevner kan bidra til å skape et mer helhetlig bilde av hva som motiverer den enkelte medarbeider. Det vil da være hensiktsmessig å undersøke flere bofelleskap/enheter for samtidig å kunne favne de eventuelle likheter og ulikheter ved flere enheter.

”Det, i sin livsførelse at realisere sig selv, mener jeg, er det høyeste et menneske kan nå til” (Henrik Ibsen 1882)

Litteraturliste:

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv 17. juni 2005 nr 62.

Arbeidstilsynets publikasjon nr 597 (2009). *Vold og trusler på arbeidsplassen. Forebygging, håndtering og oppfølging*. Direktoratet for arbeidstilsynet. Trondheim: Gyldendal Akademisk.

Grimsø, Rigmor E. (2006) *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hatch, Mary Jo (2006): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. 5. opplag. Oslo: Abstrakt forlag.

Helse- og omsorgstjenesteloven med ikrafttredelse 01.01.2012 og 01.07.2012 (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. Kapittel 9. Rettssikkerhet ved bruk av tvang og makt overfor enkelte personer med psykisk utviklingshemning.

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2004): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmodstad & Bjørke AS.

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kuvaas, Bård (2009): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmodstad & Bjørke AS.

Kvale, Steinar. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Lungwitz, Dirk & Karl Elling Ellingsen (2003) "Høy trivsel i voldsutsatt arbeidsmiljø." *Nordisk sosialt arbeid* 04/2003 side 201 – 209. Stockholm: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Silverman, David (2005): *Doing Qualitative Reasearch*. 2. utgave. London: Sage Publications.

Silverman, David (2006): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 3. utgave. London: Sage Publications.

Thagaard, Tove (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Orientering til intervjuobjektene

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

Forespørsel om deltakelse - intervjuundersøkelse

Dette er en henvendelse om deltakelse som informanter til masteroppgaven min i personalledelse ved Universitetet i Nordland.

Tema for oppgaven min er **jobbmotivasjon** – og hovedproblemstillingen er hva som motiverer ansatte i arbeidet. Jeg ønsker å se spesielt på hva som øker motivasjonen til medarbeidere og hva som eventuelt demper den. Hva betyr mestring og mening på arbeidsplassen for den enkelte? Hvilken betydning har ubehagelige opplevelser på arbeidsplassen i forhold til den enkeltes motivasjon?

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervjuere medarbeidere i dette bofellesskapet. Spørsmålene vil dreie seg om hva som påvirker din motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Jeg vil ta notater under intervjuene, men ikke notere noe som gjør det mulig å finne igjen opplysninger om den enkelte informant. Intervjuet vil ta omtrent 1 - 1½ time.

Jeg har fått tillatelse til å skrive oppgaven og foreta intervjuene av enhetsleder. Det er også avtalt at intervjuene tas i "ledige stunder" på arbeid, ev at vi avtaler tidspunkt og sted utenom arbeidstiden som passer deg/dere aller best.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne det nærmere. Informanten står også fritt til å la være å svare på spørsmål. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data fra deg bli slettet. Alle opplysninger som fremkommer under intervjuene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Det vil ikke nedtegnes personopplysninger noe sted som direkte eller indirekte kan knyttes til en enkeltperson ved enheten.

En versjon av den ferdige oppgaven blir gitt enhetsleder som vurderer om funnene i oppgaven på noe vis kan bidra positivt i forhold til enheten.

For å gjennomføre oppgaven behøver jeg minst seks informanter, jeg vil derfor bli glad for tilbakemelding fra dere.

Dersom du stiller deg disponibel for et intervju, er det fint om du kan fylle ut vedlagte samtykkeskjema å legge dette i konvolutt til meg/ev at du gir en muntlig tilbakemelding eller epost.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen
Elin Roll Richardsen

Mobil tlf 906 344 45
Dagtid tlf 78 95 71 48

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av motivasjon på arbeidsplassen og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

Intervjuguide

Presentasjon av meg selv: Elin Roll Richardsen, student ved UiN, masteroppgave i personalledelse

Bakgrunn for undersøkelsen

Undersøke hva som motiverer enhetens medarbeidere i det daglige arbeidet

- se nærmere på hvilke sammenhenger som finnes i forhold motivasjon/trivsel og det som kan oppleves som ubehagelige arbeidssituasjoner.

Anonymitet

Jeg garanterer full anonymitet i forhold til intervjuet, informanten har selvfølgelig også rett til å avbryte intervjuet når som helst hvis vedkommende føler det nødvendig.

Åpningsspørsmål

1. Utdanning? (ufaglært/faglært, høyere utdanning)
2. Hvor lenge har du arbeidet her? Over/under 5 år/10 år/15 år/20 år
3. Hvorfor valgte du å jobbe her? Hvilke andre yrker/jobber har du hatt tidligere?
4. Har du lyst til å fortsette i denne jobben?
5. Vil det være lett for deg å finne deg annet arbeid her i byen som du vil trives like godt i?

Egenskaper ved jobben

6. Opplever du ubehagelige arbeidssituasjoner på arbeidsplassen? (eks utskjelling, fysisk aggresjon/vold, ubehagelig seksuell oppmerksomhet)?
7. Hvor ofte opplever du ubehagelige arbeidssituasjoner:
 - Daglig
 - Ukentlig
 - Av og til
 - Aldri
8. Føler du deg trygg på hvilke rutiner som skal følges i tilfeller med ubehagelige arbeidssituasjoner?
9. Tror du at fravær av makt og tvang rettet mot bruker gir et bedre arbeidsmiljø? Hvorfor?

10. Mener du at ubehagelige arbeidssituasjoner påvirker din motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?

11. Tenk deg en skala fra 1 – 10, der 1 betyr at du kan leve med de ubehagelige arbeidssituasjonene du opplever, mens 10 er yttergrensen for hva du er villig til å tåle av slike opplevelser – hvor på skalaen vil du plassere dine daglige opplevelser?

12. Hvordan vil du karakterisere jobben din?

- Hva er de mest fremtredende kjennetegnene ved akkurat denne jobben?

Hva er det som motiverer deg i ditt daglige arbeid? (obs lar informanten selv svare først)

- Turnusarbeid
- Betalt for ekstrainnsats
- Bedre lønn/økonomiske betingelser
- Fleksibilitet
- Føler at arbeidet er så interessant at det er sterkt motiverende i seg selv
- Føler at det er mening knyttet til oppgavene jeg utfører
- Stor grad av frihet i arbeidet, kan planlegge /utføre arbeidsoppgavene på min egen måte
- Blir motivert av å jobbe tett sammen med mine kollegaer
- Føler at jeg blir hørt og at mine meninger har innflytelse på arbeidsplassen

13. Er det noen ting du vil fremheve som spesielt positivt ved arbeidsplassen?

14. I hvilken grad føler du at du får brukt din erfaring og dine ressurser på arbeidsplassen?

15. Hvordan vil du beskrive de kollegiale forholdene på din arbeidsplass?

Motivere

16. Hvordan tror du ledere kan motivere medarbeidere til å yte best mulig?

17. Hva påvirker din trivsel på arbeidsplassen? Er det forhold som du savner, og som du tror vil kunne ha motivert deg ytterligere i arbeidet ditt?

18. Synes du at du er utsatt for noen form for press eller påvirkning fra dine kolleger med hensyn til hva du skal mene /hvilke holdninger du bør ha /hva som er viktig /hvordan du skal oppføre deg?

Avsluttende spørsmål

19. Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om?