

Motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede

En kartleggingsoppgave om motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede

Mads Kjernsby Rismoen



Master of Philosophy in Health Economics, Policy and
Management

Avdeling Helseledelse og Helseøkonomi

Det Medisinske Fakultetet

Universitetet i Oslo

Mai 2023

Motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede

En kartleggingsoppgave om motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede

© Mads Kjernsby Rismoen

2023

Motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Tittel: Motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede.

Bakgrunn: Utgangspunktet for studien var egne erfaringer i omsorgsboliger for utviklingshemmede. Omsorgstjenesten i Norge er preget av en stor andel deltidsarbeid, høy turnover, høyt sykefravær og utfordringer tilknyttet rekruttering av helsepersonell. Studien fokuserer derfor på å undersøke hva som motiverer de ansatte for å jobbe i omsorgsboliger for utviklingshemmede.

Problemstilling: Problemstillingen ligger i å identifisere og kartlegge motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede, samt å undersøke om det er noen sammenheng mellom hva som motiverer de ansatte. For å undersøke de ansattes motivasjon vil jeg skille mellom indre- og ytre motivasjonsfaktorer.

Metode: I studien ble det brukt en kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer. Totalt ble åtte ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede intervjuet.

Resultat: Studien viser at det er en betydelig avstand mellom ansatte og ledere, der tillit og kommunikasjon er sentrale faktorer som påvirker motivasjonen hos de ansatte. Manglende tillit kan redusere motivasjonen, påvirke relasjoner og opplevelsen av mestring. Arbeidsmiljø blir trukket fram som en viktig faktor motivasjon. Studien viser at betydningen av arbeidsoppgaver er en viktigere faktor for motivasjon, enn lønn.

Forord

Å begynne på masterstudiet *Health Economics, Policy and Management* på Universitetet i Oslo var noe jeg så fram til, men også grudde meg til. Gjennom studietiden har jeg både hatt oppturer og nedturer, der det i perioder har vært veldig givende, mens i andre stunder har jeg lurt på om jeg er i stand til å fullføre dette studiet og masteroppgaven. I dag angrer jeg ikke på det ettersom det har vært en lærerik prosess fra start til slutt.

Min oppgave handler om motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede, mye grunnet egne erfaringer fra tjenesten. Gjennom studiet la jeg aldri fra meg tanken om hvorfor en så givende jobb har utfordringer tilknyttet rekruttering, turnover, deltid og sykefravær. Min interesse for temaet ble ytterligere forsterket da jeg ble presentert statistikk om omsorgstjenester gjennom mitt internship i Helsedirektoratet.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Frode Veggeland, som har vært en utrolig støtte og inspirasjon gjennom hele prosessen. Uten veiledning, diskusjoner og tilbakemelding ville ikke dette prosjektet vært mulig å fullføre. Jeg vil også rekke en stor takk alle respondentene på arbeidsplassen min, som ønsket å stille opp for oppgaven. Deres tilbakemeldinger har vært uvurderlige for å kunne fullføre dette prosjektet.

Til slutt vil jeg rekke en stor takk til min familie og venner. Mamma, pappa, storesøster og samboer. Deres oppmuntrende ord gjennom hele våren har vært avgjørende. Takk til mine gode venner som har hjulpet med å koble av med andre ting. Og ikke minst mine medstudenter på fakultetet. Dere har gjort prosessen lettere hvor vi har delt gode samtaler, latter og frustrasjon gjennom krevende måneder med masteroppgaven. Uten det samholdet vi har hatt på Harald Schjelderups hus, hvor vi har møttes hver dag, tror jeg ikke jeg ville kommet i mål med oppgaven.

Mai, 2023

Mads Kjærnsby Rismoen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
2	Bakgrunn.....	3
2.1	HVPU – reformen	3
2.2	Omsorgstjenesten.....	4
2.3	Ansatte i omsorgstjenesten	5
2.4	Rekruttering, turnover, deltid og sykefravær	6
2.5	Formål med oppgaven.....	7
2.6	Nærmere om problemstillingen	7
2.7	Avgrensninger.....	8
3	Motivasjonsteori	9
3.1	Motivasjon	9
3.2	Hvorfor er motivasjon viktig?.....	9
3.3	Indre og ytre motivasjon	9
3.4	Maslows behovspyramide.....	11
3.5	Motivasjons- og hygiene faktorer	13
3.6	Oppsummering av teori.....	15
4	Metode	16
4.1	Kvalitativ metode.....	16
4.2	Datainnsamling	18
4.3	Intervjuguide	19
4.4	Intervjuer.....	20
4.5	Analyse	22
4.6	Etikk	22
4.7	Metodiske refleksjoner.....	23
5	Presentasjon av funn	25
5.1	Organisering og innhold	25
5.1.1	Innhold i arbeidsoppgaver.....	25
5.1.2	Organisering av arbeidsoppgaver	26
5.1.3	Rekruttere og beholde ansatte	27
5.2	Betydning av ledelse for motivasjon.....	28
5.2.1	Leders perspektiv på egen ledelse.....	28

5.2.2	Hvordan motiverer lederne sine ansatte?	30
5.2.3	Ansattes syn på motivasjon.....	31
5.2.4	Ansattes perspektiv på leders tilstedeværelse	32
5.3	Arbeidsmiljø	33
5.3.1	Lederskap og leders rolle i arbeidsmiljø.....	34
5.3.2	Relasjon og samarbeid mellom ansatte.....	35
5.4	Sykefravær	36
5.4.1	Mestring og trivsel	36
5.5	Betydningen av lønn	37
5.6	Oppsummering.....	38
6	Diskusjon og analyse	39
6.1	Innledning	39
6.2	Indre motivasjon	39
6.3	Ytre motivasjon.....	42
7	Konklusjon.....	46
7.1	Implikasjoner for omsorgsboliger og kommuner	46
	<i>Mulig videre forskning</i>	48
	Litteraturliste.....	49
	Vedlegg.....	53
	Vedlegg 1	53
	Vedlegg 2	56

1 Innledning

Den kommunale helse- og omsorgssektoren i Norge har et ansvar om å tilby tjenester til alle innbyggere i Norge. Fagpersonell i omsorgssektoren er den grunnleggende ressursen i helse- og omsorgstjenesten, og jobben de gjør er uvurderlig for samfunnet. Omsorgstjenester er tjenester som tilbys til personer som trenger hjelp til å ta vare på seg selv eller sine nærmeste. Dette kan inkludere hjemmehjelp, pleiehjem, omsorg for eldre eller funksjonshemmede, barneomsorg og helsehjelp (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022). Tjenestene er viktige fordi den hjelper folk å klare seg i hverdagen, enten det er å hjelpe dem med å utføre grunnleggende daglige gjøremål, medisinbehandling eller omsorg. Ansatte er viktig for å bidra til å hindre sykdom, skade og øke livskvaliteten til de som mottar tjenestene. Omsorgstjenester er også avgjørende for å sikre at eldre og funksjonshemmede kan leve et verdig og selvstendig liv i eget hjem så lenge som mulig.

Problemstillingen for oppgaven er å identifisere og kartlegge ansattes motivasjon for å jobbe i omsorgsboliger for utviklingshemmede. Jeg vil belyse problemstillingen ved å studere både operative ansatte og lederes perspektiver. Omsorgstjenesten er generelt preget av en høy andel personell uten helse- og sosialfaglig utdanning, samtidig som at det er en tjeneste med mye deltidsarbeid, høy turnover, høyt sykefravær og utfordringer tilknyttet rekruttering av helsepersonell. Omlag 30 prosent av de som er ansatt i omsorgstjenesten er personell uten helse- og sosialfaglig utdanning (Helsedirektoratet, 2021b). En stor andel personell uten helse- og sosialfaglig utdanning påvirker kompetansen og kvalitet som er i tjenesten. Det medfører også at ledere må bruke tid på krevende personaladministrasjon, ettersom de kontinuerlig må se opp for om det er tilstrekkelig kompetanse i et vaktlag.

Omsorgsboliger er avhengig av ansatte. Kompetanse og erfaring er viktig for å gi kvalitetssikret omsorg. De som jobber i omsorgsboliger utfører grunnleggende daglige gjøremål som å hjelpe til med å ta seg av personlig hygiene, matlaging og rengjøring, samt å administrere medisiner og å hjelpe til med å løse praktiske og administrative problemer. De ansatte i tjenesten skaper også et miljø som er trygt, støttende og inkluderende for dem som mottar tjenestene. De kan bidra til å pleie og fremme livskvaliteten for brukerne. Utover å gi omsorg har de ansatte andre viktige funksjoner som å være bindeledd mellom brukere, deres familie og venner, og som talsperson overfor offentlige instanser. Dette er viktig for å sikre kvalitetssikret omsorg og livskvalitet for de som mottar tjenestene, samt å øke selvstendighet og sikre at deres rettigheter og interesser blir ivaretatt.

Motivasjon kan defineres som hva som driver mennesker til å yte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Motivasjon er viktig fordi det påvirker ansattes jobbtilfredshet, engasjement og ytelse. Ansatte i omsorgsboliger har ofte en krevende jobb, og det er viktig å bidra til at de føler seg motivert. Det er viktig for de ansatte, fordi gode arbeidsforhold blant ansatte kan antas å skape bedre omsorgstjenester og dermed være bra for brukerne av disse tjenestene. Dette kan oppnås gjennom å gi klare retningslinjer, anerkjennelse for godt arbeid, og muligheter for å utvikle seg faglig og personlig (Helsedirektoratet, 2021a). Det er viktig å være klar over at motivasjonsfaktorene kan variere, særlig når det er stor variasjon i bakgrunn og utdanningsnivå blant de ansatte (NOU 2023: 4, 2023, s. 78). Noen av de viktigste motivasjonsfaktorene for personell i helse- og omsorgstjenesten kan være følelsen av å gjøre en forskjell, siden mange i omsorgstjenesten vil føle at arbeidet de gjør har en betydning og gir mening. Det å kunne se arbeidet deres hjelpe andre og gjøre en forskjell i deres liv kan være en stor motivasjonsfaktor. Det finnes ulike definisjoner og perspektiver på begrepet ledelse, det kan omfatte en rekke varierte oppgaver og funksjoner. Imidlertid er det sentrale aspektet ved ledelse å samle organisasjonen rundt felles innsats og målsetninger (Sagberg, 2023b). I omsorgsboliger kan det inkludere å sikre at ansatte føler seg trygge og at de har de nødvendige verktøyene de trenger for å kunne utføre sitt arbeid på en god måte. Ledere i omsorgsboliger bør være gode rollemodeller og være tilgjengelig og synlig for sine ansatte. De primære oppgavene en leder har er å planlegge, lede og administrere tjenestene som blir tilbudt. Dette medfører at ledere har ansvar for å sikre at tjenesten er i tråd med relevant lovgivning, regler og standarder og at de møter behovene til dem som mottar tjenesten.

2 Bakgrunn

2.1 HVPU – reformen

HVPU-reformen var en av de største endringene innenfor helsevernet for psykisk utviklingshemmede i Norge, og ble innført i 1991 (St.meld. nr. 40 (2002-2003)). Reformen ble vedtatt av Stortinget og hadde som mål å gi personer med utviklingshemming en bedre tilværelse ved å gi dem større rettigheter, økt selvbestemmelse og et mer inkluderende samfunn (Hutchinson & Sandvin, 2016). Implementeringen av reformen var et resultat av omfattende kritikk av forholdene innenfor HVPU. En offentlig komité, kalt Lossius-utvalget, ble oppnevnt for å undersøke forholdene, og deres rapport, NOU 1985: 34 Levekår for psykisk utviklingshemmede, konkluderte med at «omfattende befaringer viser at livssituasjonen og levekårene for psykisk utviklingshemmede i institusjonene er medmenneskelig, sosialt og kulturelt uakseptable». Det var betydelig avstand mellom målene som var angitt i offentlige dokumenter om levekårene for personer med utviklingshemming og deres livssituasjon. Utvalget argumenterte for at etableringen av nødvendige tjenester utenfor institusjonene ville føre til et bedre tilbud (St.meld. nr. 40 (2002-2003), s. 118).

En av målsetningene med reformen var å avvikle institusjonsomsorgen for personer med utviklingshemming (St.meld. nr. 40 (2002-2003), s. 118). I dette ligger det en overgang fra sentraliserte institusjoner med mange ansatte, og store administrative og faglige hjelpeapparater til desentraliserte mindre boenheter med færre brukere og ansatte. I tillegg ble ansvaret flyttet fra fylkeskommunen til kommunene.

Hutchinson og Sandvin (2016) har undersøkt hvordan HVPU-reformen har påvirket selvbestemmelse for mennesker med utviklingshemming i Norge. Resultatene fra deres forskning viser at HVPU-reformen har hatt både positive og negative konsekvenser for mennesker med utviklingshemming. På den ene siden har kommunene fått større frihet til å tilby tjenester som er tilpasset den enkeltes behov og ønsker (Hutchinson & Sandvin, 2016). Dette har ført til økt oppmerksomhet rettet mot individuell planlegging og mer tilpassede tjenester. På den andre siden har kommunene også fått større ansvar for å prioritere mellom ulike tjenester, noe som har ført til økonomisk press og begrensninger i tilbudet (Hutchinson & Sandvin, 2016). Dette har igjen ført til at personer med utviklingshemming opplever at deres ønsker og behov ikke blir prioritert eller hørt av kommunen. Avviklingen av institusjoner har ikke vært smertefri for kommuner. En betydelig utfordring med HVPU-

reformen er spenningene mellom krav fra overordnede ledere og krav fra omsorgspersonell og pårørende som enhetsledere stadig må håndtere. Sandvin og Anvik (2020) påpeker at mangelen på kompetanse krever koordinering for å sikre optimal utnyttelse av den tilgjengelige kompetansen. En løsning for kommunene har vært å ha færre ledere med større ansvarsområder enn tidligere, etter at kommunene tok over ansvaret fra fylkeskommunene. Dette kan igjen gjøre lederoppgaver mer krevende, og føre til at ledelsen får større avstand til den praktiske utøvelsen av tjenestene. Dette medfører at ledere fortsatt opplever utfordringer knyttet til spenninger og koordineringer av tjenesten med begrensede ressurser og kompetanse, som igjen viser at disse utfordringene fortsatt er dagsaktuelle.

Reformen har hatt stor betydning for utviklingen av helse- og omsorgstjenestene for personer med utviklingshemming i Norge, men i senere tid er den preget av å bevege seg i retning institusjonstiden med større bofelleskap og gruppetjenester (Hutchinson & Sandvin, 2016).

Romøren (1995, s. 28) påpeker at mangelen på kvalifisert personell har vært en langvarig utfordring i tjenester for denne gruppen, det er det fortsatt i dag. Sandvin og Anvik (2020) viser til en studie gjort på to kommuner hvor mangel på kvalifisert personell er et stort problem for kommunene, samtidig som at arbeidsoppgavene blir mer utfordrende på grunn av mer komplekse omfang.

2.2 Omsorgstjenesten

Omsorgstjenesten i Norge er bygd opp av ulike tjenester som tilbys til personer som har behov for støtte i dagliglivet på grunn av alderdom, sykdom, funksjonsnedsettelse eller andre årsaker. Helse- og omsorgsdepartementet (heretter HOD) beskriver inndelingen i omsorgstjenesten som helsetjenester i hjemmet, sykehjem, personlig assistanse eller annen praktisk bistand, støttekontakt, omsorgsstønad, pårørendestøtte og avlastning, samt brukerstyrt personlig assistanse (BPA) (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022).

Kommunenes utgifter til omsorgstjenester dekkes hovedsakelig av frie inntekter, det inkluderer skatteinntekter og statlig rammetilskudd, samt brukerbetaling og gebyrinntekter (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022). Frie inntekter betyr at kommunene har frihet til å bestemme hvordan inntektene skal disponeres uten å være bundet til å bruke dem på spesifikke tjenester eller tiltak (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022). HOD skriver også at

kommunene er pålagt å holde lovfestede krav om tilbud, innhold og kvalitet på tjenester (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022).

Omsorgstjenester for utviklingshemmede er en viktig del av det norske velferdssystemet. I følge St.meld. nr. 25 (2005-2006) om mestring, muligheter og mening, er målet med tjenestene å støtte utviklingshemmede i å ha et mest mulig selvstendig liv og delta på lik linje med andre i samfunnet (St.meld. nr. 25 (2005-2006)). For å nå dette målet må tjenestene tilpasses individuelle behov og livssituasjon til brukerne.

Ifølge Helse- og omsorgstjenesteloven – hol (2011b) har utviklingshemmede krav på tjenester som gir dem mulighet til å bo egnet bolig og motta nødvendig støtte og hjelp i dagliglivet. Kommunene har ansvar for å tilrettelegge omsorgstjenester til utviklingshemmede (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022; Helse- og omsorgstjenesteloven – hol, 2011b). I statistikken til Helsedirektoratet inkluderes boliger tilrettelagt for utviklingshemmede under hjemmebaserte tjenester, og statistikken som vil bli presentert i neste avsnitt vil ta utgangspunkt i den statistikken (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022; NOU 2018: 16, 2018).

2.3 Ansatte i omsorgstjenesten

Det er om lag 400 000 sysselsatte i helse- og omsorgstjenesten, hvorav omtrent 240 000 jobber i de kommunale helse- og omsorgstjenestene (NOU 2023: 4, 2023, s. 64). Årsverk i den kommunale helse- og omsorgstjenesten er i underkant 185 000. En sysselsatt regnes som en som har arbeidsinntekt og hovedarbeidsforholdet hos en arbeidsgiver. Når vi teller årsverk tas alle arbeidsforhold med – både hovedarbeidsforhold og biarbeidsforhold, og det er ingen begrensning på antall arbeidsforhold per person. Et årsverk tilsvarer om lag 1 695 arbeidstimer. Når antall sysselsatte er høyere enn antall årsverk tilsier det at det er en stor andel ansatte som jobber deltid.

Den største veksten i kommunale helse- og omsorgstjenester finner sted i hjemmebaserte tjenester, og den har holdt seg stabil siden 2011 (NOU 2023: 4, 2023, s. 74).

I tjenester for utviklingshemmede finner vi stort sett alle typer helsepersonell, og siden 2015 har det vært en stor økning i antall årsverk, spesielt for vernepleiere, men også personell uten helse- og sosialfaglig utdanning. Personell uten helse- og sosialfaglig utdanning utgjør om lag 30,3 prosent av sysselsatte og 22,5 prosent av de avtalte årsverkene i omsorgstjenesten (NOU 2023: 4, 2023, s. 80). Det er viktig å nevne at personell uten helse- og sosialfaglig utdanning

er en gruppe med ulik utdanningsbakgrunn som varierer fra annen høyere utdanning til ungdomsskole eller lavere utdanning, og at de blir regnet som en sammensatt gruppe med stor variasjon i utdanningsbakgrunn (NOU 2023: 4, 2023).

2.4 Rekruttering, turnover, deltid og sykefravær

Som nevnt i forrige avsnitt utgjør personell uten helse- og sosialfaglig utdanning en stor andel av de sysselsatte i helse- og omsorgstjenesten. Den store forskjellen i sysselsatte og årsverk viser at det er en stor andel som jobber deltid i tjenesten. Det er verdt å nevne at det finnes mange dyktige uten kvalifisert utdanning, men den høye andelen ansatte uten relevant utdanningsbakgrunn kan likevel ha konsekvenser for kvalitet og pasientsikkerhet i tjenesten (NOU 2023: 4, 2023, s. 78). Det er ikke bare personell uten helse- og sosialfaglig utdanning som jobber deltid. Kun 28,5 prosent av helsefagarbeidere jobbet heltid i 2021, mens 73,5 prosent av vernepleiere jobbet heltid i 2021, noe som er en økning sammenlignet med 2017. Sykepleiere som jobbet heltid i 2021 lå litt over 60 prosent (NOU 2023: 4, 2023, s. 157). Gjennomsnittstillingen til personell uten helse- og sosialfaglig utdanning i omsorgstjenester lå rundt 50 prosent, mens helsefagarbeidere inkludert hjelpepleiere og omsorgsarbeidere lå 79 prosent (NOU 2023: 4, 2023, s. 159).

Turnover refererer til antall ansatte som slutter i tjenesten, og som må erstattes av nye medarbeidere. I omsorgstjenesten er turnover i boliger for utviklingshemmede blant de høyeste med rundt 20 prosent. HOD meddeler at turnover regnes årlig, og at det inkluderer både ansatte som slutter, og de som bytter jobb til annen deltjeneste og annen kommune (NOU 2023: 4, 2023, s. 103). Andelen av de som slutter er høyest blant personell uten helse- og sosialfaglig utdanning, samt de under 30 år, hvor mer enn 40 prosent i gruppen under 30 år sluttet i kommunesektoren i 2021 (NOU 2023: 4, 2023, s. 104).

Sykefraværet i omsorgstjenesten er generelt høyere for både kvinner og menn sammenlignet med andre i arbeidslivet. Første kvartal i 2022 viste at sykefraværet samlet sett lå på 13,5 prosent, mens gjennomsnittet i andre næringer lå på 8,3 prosent (NOU 2023: 4, 2023, s. 173). Turnus og arbeid med sårbare mennesker har en innvirkning på det høye sykefraværet (NOU 2023: 4, 2023, s. 171). Det kan være en psykisk og fysisk påkjenning for mange, noe som reflekterer årsaker til hvorfor tjenesten opplever problemer med høyt sykefravær.

2.5 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å skaffe kunnskap om hva som motiverer ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede med bruk av intervjuer med ledere og operative ansatte - herunder med både fagutdanning og ansatte uten helse- og sosialfaglig bakgrunn som yter tjenester direkte til brukerne. Funnene og konklusjonen i studien vil bli vurdert opp mot tidligere forskning og teori. Min egen bakgrunn inkluderer tre års erfaring fra arbeid i omsorgsbolig som jeg mener også kan være en tilleggsressurs og samtidig gi grunnlag for styrke studiens relevans for praksisfeltet.

Kompetanseløft 2025 publisert av HOD viser utfordringer tilknyttet rekruttering, deltidskultur, høy turnover og sykefravær (NOU 2023: 4, 2023). Disse faktorene kan knyttes opp mot motivasjon hos ansatte i tjenesten. Motivasjon er en vesentlig faktor for prestasjon og trivsel på arbeidsplassen. Tidligere studier har vist at motiverte ansatte er mer produktive, fornøyde og har lavere sykefravær (Latham & Pinder, 2005). Motivasjon er derfor en sentral faktor for ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede, hvor ansatte har en viktig rolle i å sikre god kvalitet på tjenestene som tilbys.

Kommuner over hele landet opplever utfordringer knyttet til rekruttering i omsorgssektoren, og dette kan ha store konsekvenser for tjenestetilbudet (NOU 2023: 4, 2023, s. 91). Det er derfor viktig å undersøke hva som kan påvirke motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, og hvordan det også kan bidra til å løse utfordringer tilknyttet det Kompetanseløft 2025 viser angående rekruttering, deltid, turnover og sykefravær.

Tidligere forskning har vist at faktorer som lønn, arbeidsmiljø og mulighet for faglig utvikling kan påvirke ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen (Van Bogaert et al., 2014). Det er derfor viktig å undersøke hvordan disse faktorene tilpasses i praksis for ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede.

2.6 Nærmere om problemstillingen

Problemstillingen for masteroppgaven ligger i å identifisere og kartlegge motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede. For å undersøke ansattes motivasjon vil jeg skille mellom indre- og ytre motivasjonsfaktorer. Jeg vil trekke inn Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktorteori for å forstå de ulike faktorene som kan påvirke ansattes motivasjon. Gjennom denne forskningen ønsker jeg bidra med kunnskap om hva som

motiverer ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede, som igjen antas å være viktig for å sikre kvaliteten på omsorgstjenestene. Oppgaven har derfor også et praktisk siktemål – å identifisere faktorer som kan være viktig for å rekruttere og beholde ansatte og for å legge til rette for gode omsorgstjenester.

2.7 Avgrensninger

I denne studien om ansattes motivasjon for å jobbe i omsorgsboliger for utviklingshemmede, har jeg gjort flere avgrensninger som kan påvirke resultatene.

Studien er avgrenset til en spesifikk kommune, og det kan være faktorer som er til stede i andre boliger og andre kommuner som jeg ikke fanger opp i denne studien. Funnene er derfor ikke nødvendigvis generaliserbare til andre arbeidsplasser. Ved å vurdere funnene opp mot teori og tidligere forskning er det likevel mulig å gjøre funnene relevante ut over akkurat den arbeidsplassen som er studert her. I denne studien intervjues både ledere og operative ansatte med og uten helse- og sosialfaglig utdanning.

3 Motivasjonsteori

I denne studien ønsker jeg å se på motivasjonsfaktorer for ansatte i omsorgsboliger. I dette kapittelet vil jeg presentere grunnleggende motivasjonsteorier som bygger opp på problemstillingen min.

3.1 Motivasjon

Motivasjon kan sees som en kraft som vekker og fremmer vår aktivitet og handling. Det er en indre psykologisk prosess som påvirker våre beslutninger og handlinger, og som gir retning til hva vi gjør, og øker vår vilje til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er et bredt spekter av forsøk på å definere de ulike faktorene som påvirker motivasjon. I denne oppgaven vil jeg presentere noen av de mest etablerte teoriene om motivasjon som er blitt brukt for å forklare både atferd generelt og jobbatferd spesielt.

3.2 Hvorfor er motivasjon viktig?

Motivasjon hos ansatte er med og påvirker arbeiderenes atferd og ytelse på arbeidsplassen, noe som igjen påvirker bedriftens måloppnåelse (Huselid, 1995). Hvis ansatte er motiverte og opplever tilfredsstillelse av sine ønsker og behov vil det være større sannsynlighet for økt produktivitet og jobbtfredshet hos de ansatte. På den andre siden påpeker Huselid (1995) at mangel på motivasjon kan føre til dårligere arbeidsprestasjoner og økt fravær, noe som igjen kan ha negative konsekvenser for bedrifters måloppnåelse. Dermed er det viktig for ledere å forstå hva som motiverer ansatte, samt og legge til rette for en arbeidssituasjon som er med- og motiverer ansatte. En av hovedutfordringene som ledere i helsesektoren står ovenfor er å balansere behovet for effektivitet og kvalitet i behandlingen av begrensede ressurser og stadig økende krav til produktivitet (Burns et al., 2020).

3.3 Indre og ytre motivasjon

En klassisk inndeling i motivasjonsteori er indre og ytre motivasjon. Indre motivasjonsfaktorer refererer til motivasjonen som kommer fra en persons egne interesser som inkluderer hva en person forbinder med morsomt eller utfordrende, verdier og indre ønsker (Deci & Ryan, 2000a). Dette kan være motivasjon for å lære noe nytt, å utforske egen kreativitet eller å hjelpe andre mennesker. Indre motivasjon er en form for motivasjon som

kan gi en følelse av tilfredshet og glede, og som kan bidra til å øke personlig vekst og utvikling.

I jobbsammenheng knyttes gjerne indre motivasjon til selve arbeidet med oppgaven. Selvrealisering, mestring og tilfredsstillelse av oppgaver er faktorer som forbindes med indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000a). Tidligere forskning har vist at indre motivasjon kan føre til engasjement og prestasjon, samt større tilfredsstillelse med oppgaven (Deci & Ryan, 2000b). Dette kan skyldes at individet føler mer kontroll og autonomi over eget arbeid, og at arbeidsoppgaver kan ha en dypere betydning og gi en følelse der individet forbinder seg med oppgaven.

Ifølge Deci & Ryan (2000a) kommer indre motivasjon fra tre grunnleggende psykologiske behov: Autonomi, relasjon, og kompetanse.

Autonomi referer til individets behov for å føle at de har kontroll over eget liv og beslutninger. Relasjon handler om individets behov for å føle seg forbundet med andre mennesker og positive relasjoner. Kompetanse relaterer til individets behov for å oppleve at de mestrer oppgaver og har en følelse av utvikling og vekst (Deci & Ryan, 2000a).

Samtidig argumenterer Deci og Ryan (2000a) for at motivasjon kan påvirke en persons velvære og mentale helse på en positiv måte, mens mangel på indre motivasjon kan føre til stress, frustrasjon og dårligere livskvalitet (Deci & Ryan, 2000a). Et menneske tilbringer store deler av livet sitt på arbeidsplassen, og et godt arbeidsliv er derfor en viktig faktor for menneskers velvære. Arbeidsplassen er et sted man skal lære, utvikle seg og skape gode relasjoner til andre mennesker. Det skal være forbundet med positive opplevelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ytre motivasjon er motivasjon som stammer fra faktorer utenfor det enkelte individ (Deci & Ryan, 2000b). Eksempler på ytre motivasjon er belønninger, straffer, status og anerkjennelse (Deci & Ryan, 2000a; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Deci & Ryan (2000a) undersøkte effekten av ytre motivasjon på måloppnåelse og oppdaget at de som ble belønnet for å utføre en oppgave, hadde lavere oppfatning av oppgavens mening og interesse for oppgaven, sammenlignet med de som ikke ble belønnet. Det kan bety at en arbeidstaker er motivert til å utføre jobben på grunn av en belønning, men at motivasjonen vil avta etter at belønningen er mottatt siden den da ikke lenger er til stede. Videre hevder Jacobsen & Thorsvik (2019) at ytre motivatorer kan være effektivt i å øke produktivitet og motivasjon hos ansatte i korte

perioder, men at det nødvendigvis ikke fører til mer motivasjon i et langsiktig perspektiv, ei heller mer engasjement med arbeidet som utføres.

Likevel viser Deci and Ryan (2000b) at en kombinasjon av indre og ytre motivasjon kan være det mest effektive for å oppnå et mål. Ytre motivasjon som belønninger og insentiver kan være nyttige for å få ansatte til å begynne med en oppgave eller opprettholde engasjement over tid. Indre motivasjon som autonomi, en persons egne interesser eller følelse av formål, kan være avgjørende for å opprettholde et høyt nivå av engasjement og kvalitet i arbeidet. En kombinasjon av ytre og indre motivasjon kan imøtekomme forskjellige behov og preferanser blant arbeidstakere og dermed øke sjansene for suksess.

3.4 Maslows behovspyramide

Abraham Maslow (1908-1970) var en amerikansk psykolog og en av de mest innflytelsesrike teoretikerne innenfor humanistisk psykologi. Han er kjent for å ha utviklet Maslows behovspyramide, en teori som beskriver menneskers behov og motivasjon (Mørch, 2021). Maslow mente at mennesker har en iboende trang til å utvikle seg og realisere sitt potensial, og at dette var en viktig del av hva som definerte menneskers natur. Pyramiden består av fem ulike nivåer av behov, hvor hvert nivå må være oppfylt før individet kan begynne å søke oppfyllelse av behov for neste nivå (Maslow, 1943).

Fysiologiske behov

Det laveste nivået er den mest grunnleggende og fundamentale av pyramiden, og det er fysiologiske behov. Dette inkluderer behov som mat, vann, søvn og andre behov som er nødvendige for å opprettholde livet og kroppens funksjoner (Maslow, 1943). Maslow mente at fysiologiske behov måtte være oppfylt før individet kunne begynne å søke oppfyllelse av behov på neste nivå pyramiden. Dette skyldes at de grunnleggende behovene er avgjørende for overlevelse, og dersom de ikke blir oppfylt vil ikke de andre behovene være like viktige.

Sikkerhetsbehov

Sikkerhetsbehov er det andre nivået i Maslows behovspyramide, og omfatter behov for trygghet, stabilitet og beskyttelse mot skade og fare (Maslow, 1954). Disse behovene kan manifestere seg på ulike måter, for eksempel behov for jobbsikkerhet, økonomisk stabilitet, og trygghet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Maslow hevdet at sikkerhetsbehovene må oppfylles

etter at de fysiologiske behovene er tilfredsstilt, og at manglende oppfyllelse av sikkerhetsbehov kan føre til usikkerhet og stress. Det er også viktig å merke seg at oppfyllelse av sikkerhetsbehovene kan variere mellom ulike individer og kulturer. For eksempel kan oppfattelsen av hva som utgjør en fare eller trussel variere avhengig av individets oppfatninger og kulturelle kontekst (Markus & Kitayama, 1991).

Sosiale behov

Sosiale behov er en viktig faktor for menneskers trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Maslow inkluderte sosiale behov som det tredje nivået i sin behovspyramide, og dette behovet inkluderer ønsket om sosial kontakt, vennskap og samarbeid med andre (Maslow, 1943).

I arbeidsmiljøet kan tilfredsstillelsen av sosiale behov bidra til en følelse av tilhørighet, motivasjon, samtidig som det kan styrke relasjonen mellom ansatte. Studier har vist at ansatte som føler seg inkludert i et fellesskap på arbeidsplassen er mer engasjert og tilfredse med jobben sin, samt at de presterer bedre (Rock & Grant, 2016).

Tilfredsstillelsen av sosiale behov kan bli oppnådd gjennom sosial interaksjon og samarbeid med kollegaer, både i formelle og uformelle situasjoner. Dette kan inkludere sosiale arrangementer, måltider og team-building-aktiviteter. Slike aktiviteter kan bidra til å skape positive miljøer som oppmuntrer til kommunikasjon og samarbeid, som kan øke følelsen av tilhørighet.

Imidlertid er det viktig å påpeke at individuelle forskjeller kan spille en rolle i tilfredsstillelsen av sosiale behov. Noen vil foretrekke mer arbeid på egenhånd, mens andre har større behov for sosial interaksjon og samarbeid (Deci & Ryan, 2008).

Behov for anerkjennelse

Det fjerde behovet i Maslow sin behovspyramide er behovet for anerkjennelse. Det er en viktig faktor for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, og det inkluderer ønsket om å bli verdsatt og anerkjent av andre for egne prestasjoner og bidrag (Maslow, 1943).

På arbeidsplassen kan tilfredsstillelsen av anerkjennelsesbehovet bidra til en følelse av tilfredshet og selvrealisering, og det kan også motivere ansatte til å prestere bedre. Studier har vist at ansatte som føler seg verdsatt og anerkjent for sitt arbeid, er mer engasjert og tilfredse med jobben sin (Deci et al., 1999). For å tilfredsstille anerkjennelsesbehovet kan

arbeidsgivere gi skryt for gode prestasjoner og bidrag (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det kan også være anerkjennelse i form av skryt og oppmerksomhet. Arbeidsgivere kan vurdere å gi ansatte muligheten til utfordrende oppgaver og prosjekter som gir mulighet for de ansatte til å demonstrere sine ferdigheter i sitt arbeid. Likevel, er det verdt å nevne at anerkjennelse kan være subjektivt og individuelt. Hva som anses som anerkjennelse for en ansatt, er ikke nødvendigvis det samme for en annen. Derfor bør ledere være oppmerksom på individuelle forskjeller og være tilpasningsdyktig i slike situasjoner (Deci & Ryan, 2000a).

Behovet for selvrealisering

Behovet for selvrealisering er det høyeste nivået i behovspyramiden til Maslow. Den handler om å realisere individets indre potensial, å oppnå personlige mål og ambisjoner (Maslow, 1943). Dette behovet er spesielt viktig i jobbsammenheng hvor ansatte ønsker å føle at de har muligheten til å utvikle seg og vokse med arbeidsoppgaver. Selvrealisering er også relatert til kreativitet og innovasjon, og ansatte som opplever at de har muligheten til å utforske nye ideer og bidra til virksomhetens utvikling, ofte er mer engasjert og motiverte på jobb.

For å oppfylle dette behovet, kan arbeidsgiver gi ansatte muligheter for utvikling og læring både gjennom trening og utdanning, men også nye prosjekter og oppgaver. Forskning viser at selvrealisering er en viktig faktor for arbeidstilfredshet og motivasjon (Krejcic & Karwowski, 2018), og at ansatte som opplever at de har muligheten til å realisere sitt potensial på jobb, er mer tilfredse med jobben sin og mindre tilbøyelige til å bytte jobb (Rashid et al., 2018).

Konklusjonen er at Maslow sin behovspyramide gir en omfattende ramme for å forstå menneskelig motivasjon. Ved fremheve de fem grunnleggende behovene som driver menneskelig atferd, hjelper teorien med å forklare hvorfor individer oppfører seg de gjør, og hvordan deres atferd formes av deres erfaringer og omstendigheter.

3.5 Motivasjons- og hygienefaktorer

Frederick Herzberg var en amerikansk psykolog og forfatter som er mest kjent for sitt bidrag til motivasjonsteorien, spesielt hans to-faktorteori som identifiserer motivasjons- og hygienefaktorer på arbeidsplassen (Sagberg, 2023a). Herzberg mente at for å motivere ansatte, må organisasjonene fokusere på å tilfredsstillende både motivasjons- og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Yusoff et al., 2013).

I følge Herzberg består motivasjonsfaktorer av indre faktorer som arbeidstakerne kan oppleve som positive og som gir dem indre motivasjon til å yte på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan inkludere faktorer som autonomi, mulighet for faglig utvikling, og følelsen av å ha en meningsfull jobb (Herzberg et al., 1993; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Herzberg hevder at disse faktorene fører til at arbeidstakerne er mer engasjerte og produktive på arbeidsplassen, og at de vil føle seg mer tilfredse med jobben sin.

På den andre siden finnes hygienefaktorer som kan relateres til ytre motivasjon. Dette er ytre faktorer som ikke nødvendigvis gir motivasjon i seg selv, men som kan føre til misnøye og redusert motivasjon dersom de ikke er på plass (Hackman & Oldham, 1976; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan inkludere faktorer som lønn, status, personalpolitikk og administrative systemer og arbeidsforhold. Herzberg hevdet at hygienefaktorer ikke nødvendigvis vil føre til mer motivasjon, men at fraværet av disse faktorene vil føre til misnøye og kan føre til redusert motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En av de største utfordringene med to-faktorteorien er at motivasjons- og hygienefaktorer kan være avhengige av individuelle forskjeller og kan variere mellom ulike arbeidstakere og arbeidsplasser (Deci et al., 1999). Enkelte arbeidstakere kan for eksempel verdsette en høy lønn som en motivasjonsfaktor, mens andre kan verdsette personlig utvikling eller formål med arbeidsoppgaver i høyere grad.

Selv om Herzbergs to-faktorteori har blitt kritisert for å være enkel og ikke fullt ut reflekterer kompleksiteten i arbeidsmotivasjon, så har den fortsatt betydning i dagens motivasjonsteori og praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Flere studier har støttet ideen om at indre faktorer, som autonomi og personlig utvikling kan føre til høyere arbeidsmotivasjon og tilfredshet, mens fraværet av ytre faktorer, som dårlig arbeidsmiljø, kan føre til redusert motivasjon og økt turnover.

Herzberg bygger sin teori på Maslows behovspyramide, ved at han inkluderer en del av de grunnleggende behovene som Maslow beskrev i sine hygienefaktorer. I følge Herzberg, dekker hygienefaktorene de grunnleggende behovene som Maslow beskrev, inkludert fysiologiske behov, sikkerhet, og sosial anerkjennelse. Disse hygienefaktorene er nødvendig for å opprettholde en minste akseptabel standard av velvære på arbeidsplassen, og deres mangel kan føre til utilfredshet og reduksjon i motivasjon.

Herzberg går et skritt videre enn Maslow ved å identifisere at det finnes en annen type faktor, som er motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorene kan øke arbeidstakerens motivasjon og tilfredshet. Disse faktorene omfatter utfordringer, ansvar, muligheter for utvikling og læring, og betydningen av selve oppgaven.

Selv om Herzberg sin teori ikke er en direkte videreføring av Maslows teori, så inkluderer den de grunnleggende behovene i behovspyramiden, men med en mer praktisk tilnærming til motivasjon på arbeidsplassen. Begge teoriene er nyttige for å forstå hva som påvirker menneskers motivasjon og tilfredshet på jobben, og begge kan brukes i praksis for å forbedre arbeidsmiljøet og øke motivasjonen blant arbeidstakere.

3.6 Oppsummering av teori

Motivasjon kan påvirke ansattes prestasjoner og trivsel og dermed også kvaliteten på tjenestene som ytes i omsorgsboliger for utviklingshemmede. Tidligere forskning har påvist et mangfold av faktorer som kan påvirke motivasjonen til ansatte. Faktorer som autonomi, lønn, arbeidsmiljø, relasjoner, faglig utvikling, kompetanse, det å bli verdsatt, anerkjent og få relevante oppgaver er alle faktorer som er blitt trukket fram som viktige motivasjonsfaktorer. Denne oppgaven bruker intervjuer som utgangspunkt for å kartlegge, identifisere og forstå viktige motivasjonsfaktorer for ansatte i omsorgsboliger for psykisk utviklingshemmede. Funn fra intervjuene blir vurdert opp mot det tidligere forskning har vist med tanke på motivasjon. Basert på etablerte motivasjonsteorier opererer oppgaven med et grunnleggende skille mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer for å forstå hvordan ulike forhold kan påvirke evnen til å rekruttere og beholde ansatte i omsorgsboliger for psykisk utviklingshemmede. Bruk av teori har derfor også et praktisk formål – å øke kunnskapsgrunnlaget for å løse utfordringene tilknyttet rekruttering, deltid, turnover og sykefravær i sektoren, herunder hvordan man kan jobbe for å øke motivasjon og trivsel blant ansatte.

4 Metode

I dette kapittelet beskriver jeg metoden som har blitt brukt for å samle inn og analysere data i studien, der jeg har undersøkt motivasjonsfaktorer for ansatte i omsorgsboliger. Formålet med studien er å identifisere og kartlegge hva som motiverer ansatte i tjenesten.

Gjennom dette kapittelet vil jeg gi en detaljert beskrivelse av hvordan jeg har samlet inn og analysert dataene i denne studien, og hvordan jeg har sikret kvaliteten og påliteligheten av mine funn.

4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en forskningsmetode som benyttes for å samle og analysere data for å forstå sosiale fenomener. Metoden baseres på fenomenologi og hermeneutikk, som er menneskelig erfaring og fortolkning (Malterud, 2011, s. 26).

Kvalitativ forskning er et bredt begrep som inkluderer en rekke metoder og teknikker som er ment å gi forskere mulighet til å studere fenomener i deres naturlige kontekst. En av de viktigste egenskapene ved kvalitativ forskning er at den gir mulighet for en dypere forståelse av menneskelige egenskaper som erfaring, opplevelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger (Malterud, 2011, s. 27). Malterud (2011) forklarer at kvalitative forskere kan fange opp nyansene og kompleksiteten i menneskelige opplevelser og perspektiver, noe som kan være vanskelig å fange opp ved bruk av kvantitative metoder.

Intervjuer er en innsamlingsmetode som ofte blir brukt i kvalitativ forskning. Det gir forskeren mulighet til å samle inn data om menneskelige opplevelser og perspektiver på en systematisk og strukturert måte (Malterud, 2011). Intervjuer kan gjennomføres på en rekke måter, avhengig av forskningsspørsmål og formål med studien. Det finnes også andre måter å samle inn data i kvalitativ metode, som for eksempel observasjon eller tekstanalyse (Hovland et al., 2009).

I min oppgave med den problemstillingen jeg har valgt, har det vært naturlig at jeg har brukt en kvalitativ tilnærming med bruk av semistrukturerte intervjuer til å samle data. En kvalitativ metode har gitt meg muligheten til å undersøke respondentene sine opplevelser, tanker og holdninger rettet inn mot motivasjon for å jobbe i omsorgsboliger for utviklingshemmede. Ved observasjon ville det vært vanskelig å gå nok i dybden i forståelsen av ansatte sin

motivasjon. Det samme gjelder gruppeintervjuer hvor også respondentene kan bli usikre for å uttrykke hva de virkelig mener.

Innen kvalitativ forskning blir det hovedsakelig brukt tre forskjellige intervjuer: Strukturerte, semistrukturerte- og ustrukturerte intervjuer (Green & Thorogood, 2018, s. 118). Som navnet antyder, følger strukturerte intervjuer en fast struktur og består av en liste med spørsmål utformet på forhånd. Disse spørsmålene er vanligvis knyttet til forskningsspørsmålene og er utformet på en slik måte at de gir forskeren spesifikk informasjon om fenomenet som undersøkes. Ustrukturerte intervjuer gir respondentene frihet til å snakke om sine perspektiver og erfaringer i en kontekst der intervjueren har liten kunnskap om temaet som blir tatt opp.

Semistrukturerte intervjuer finner man mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Metoden kombinerer elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer, og gir forskeren muligheten til å kombinere en fleksibel tilnærming med en strukturert tilnærming. Denne typen intervjuer inneholder vanligvis en liste med forhåndsdefinerte spørsmål og temaer som forskeren ønsker å dekke, men det gir også respondentene muligheten til å snakke fritt om sine egne perspektiver og erfaringer (Malterud, 2011, s. 129). I semistrukturerte intervjuer har forskeren også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller gå dypere inn i et bestemt tema hvis det er relevant (Malterud, 2011, s. 130).

For denne studien har jeg valgt å bruke semistrukturerte intervjuer som metode for datainnsamling, kombinert med et litteratursøk om tidligere motivasjonsstudier og statistikk om omsorgstjenesten. Som nevnt i avsnittet ovenfor har semistrukturerte intervjuer blitt ansett som en passende metode for å samle inn kvalitative data, spesielt når det gjelder å forstå respondentenes subjektive oppfatninger og erfaringer knyttet til motivasjonen deres for å jobbe i omsorgsboliger for utviklingshemmede. Med semistrukturerte fikk respondentene rom til å uttrykke seg på sin egen måte.

På forhånd utviklet jeg to intervjuguider som inkluderte «hva», «hvordan» og «hvorfor» spørsmål knyttet til motivasjonsteori som for eksempel, «hva motiverer deg på arbeidsplassen?», «hvordan holder lederen din deg motivert på jobb», «hvorfor søkte du jobben i omsorgsboliger?». Samtidig forenklet jeg spørsmålene slik at respondentene kunne forstå dem og svare på en enkel måte. Jeg ønsket at intervjuene skulle være så åpne som mulig for å få flere ulike perspektiver. På samme måte var det viktig at intervjuene var

strukturert nok til at jeg kunne sammenligne respondentenes svar på tvers av intervjuene og besvare forskningsspørsmålet mitt.

Jeg mener at valget av semistrukturerte intervjuer var hensiktsmessig for denne studien. Jeg hadde et klart formål med forskningen, og jeg ville at respondentene skulle føle seg komfortable og trygge da de delte sine oppfatninger og erfaringer.

4.2 Datainnsamling

Rekrutteringen av respondenter startet med at jeg kontaktet lederen på arbeidsplassen i desember 2022, der jeg hadde et møte hvor jeg presenterte min plan for masteroppgaven. Lederen var interessert i prosjektet for å belyse hva som motiverte de ansatte og utfordringene knyttet til deltidsarbeid, turnover, sykefravær og rekruttering i omsorgstjenesten.

For å velge respondenter la jeg ut en melding på Teams hvor jeg la ved infoskrivet (vedlegg 2) til oppgaven. På denne meldingen fikk jeg gode tilbakemeldinger, og flere var interessert i å ta del i studien. Kriteriene for valg av respondenter var at de måtte ha jobbet der i minimum et år, og minimum en 50-prosentstilling. Malterud (2011, s. 56) definerer et strategisk utvalg som et utvalg sammensatt med en målsetning om å velge ut materiale som har størst potensial for å belyse problemstillingen man ønsker å undersøke. En slik tilnærming har som mål å oppnå intern validitet, altså at materialet man velger er best egnet for å danne grunnlag for tolkninger og funn som kan gi ny innsikt i det man ønsker å undersøke. Malteruds tilnærming understreker viktigheten av å være bevisst på utvalget man gjør, og hvordan dette kan påvirke resultatene og konklusjonene i forskningen. Ved et strategisk utvalg kan man dermed sikre at materialet som er i studien, er mest mulig relevant for å besvare forskningsspørsmålene på en pålitelig måte.

Utvalget mitt besto av tre ledere, tre ansatte med helse- og sosialfaglig utdanning og to ansatte uten helse- og sosialfaglig utdanning. Malterud (2011, s. 57) påpeker at et strategisk utvalg ikke bare skal være basert på intern validitet, men også mangfold. Et utvalg med ulike perspektiver og erfaringer kan gi mer variert materiale som kan føre til utvikling av nye hypoteser og utfordre tidligere konklusjoner. Dette kan bidra til en mer nyansert beskrivelse av fenomenet som studeres.

4.3 Intervjuguide

Intervjuguiden er en viktig del av datainnsamlingen i kvalitativ forskning. Utviklingen av intervjuguiden (vedlegg 1) krevde nøye planlegging og design i samarbeid med veileder for å sikre at forskningsspørsmålene ble besvart på en adekvat og informativ måte. I denne studien ble det utviklet to intervjuguides for å samle inn data fra ansatte og ledere i omsorgsboliger for utviklingshemmede om deres motivasjonsfaktorer for å jobbe i omsorgsbolig knyttet opp mot motivasjonsteori.

Intervjuguiden for ansatte ble utviklet ved å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet og motivasjonsteori, og deretter utformet med spørsmål som kunne bidra til å besvare disse. Intervjuguiden ble delt inn tre hoveddeler: innledning, hoveddel og avslutning. Det samme gjorde jeg for intervjuguiden for ledere.

Innledningen i begge intervjuguidene inkluderte grunnleggende spørsmål om respondentenes yrkestittel, arbeidssituasjon og utdanningsbakgrunn for å gi et innblikk i respondentens bakgrunn, arbeidshverdag og erfaringer. Samtidig hadde jeg laget notater og oppfølgingsspørsmål i tilfelle respondenten ikke svarte tydelig nok på informasjonen jeg ønsket.

Etter grundig analyse av motivasjonsteori valgte jeg å utvikle spørsmål som var direkte relatert til teorien. Mitt mål var å kunne avdekke hva som motiverte mine respondenter, og hvordan disse motivasjonsfaktorene kunne påvirke deres arbeidsinnsats og trivsel på arbeidsplassen. I intervjuguiden for ledere utviklet jeg spørsmål om hvordan de holdt sine ansatte motivert på arbeidsplassen, som «hva gjør du for å motivere dine ansatte?». Dette gjorde jeg for å kunne sammenligne svarene til de ansatte med hvordan lederne mente de håndterte det.

For å oppnå dette målet, utarbeidet jeg spørsmål som var utformet på en måte som var enkel å forstå og svare på for respondentene. Jeg sørget for at spørsmålene var åpne og fleksible, slik at respondentene hadde mulighet til å gi utfyllende svar og utdype sine synspunkter og erfaringer.

Et typisk spørsmål var for eksempel: «hvorfor søkte du jobben i omsorgsboligen?» Dette spørsmålet var formulert på en åpen og bred måte, samtidig som det åpnet opp for respondenten til å kunne gi ulike svar som kan knyttes opp mot motivasjon. Deretter hadde

jeg muligheten til å stille andre spørsmål som gikk mer i dybden på de faktorene som respondenten nevnte, og jeg spurte for eksempel om hva som gjorde at disse faktorene var viktig for dem, og hvordan disse faktorene kunne påvirke arbeidsmoral og trivsel på arbeidsplassen. I tillegg spurte jeg også lederne hvordan de opplever utfordringer knyttet til rekruttering av helsepersonell og hva de mente kunne gjøres for å sikre god rekruttering til tjenesten.

Ved å utvikle spørsmål som var direkte relatert til teorien, kunne jeg sikre at jeg samlet inn data som var relevant og informativ for mitt prosjekt fra både ansatte sitt perspektiv, og lederne sitt perspektiv.

4.4 Intervjuer

Intervjuer er en vanlig og viktig metode i kvalitativ forskning for å samle inn data og forstå fenomener fra respondentenes perspektiv. I denne studien gjennomførte jeg semistrukturerte intervjuer med kollegaer fra arbeidsplassen, der temaet var hva som motiverte dem i jobben.

På forhånd ble de aktuelle kandidatene kontaktet via Teams. Jeg sendte dem informasjonsskrivet fra SIKT (vedlegg 2) og hørte om de var interessert i å ta del i forskningsprosjektet. Etter hvert som invitasjonen ble godkjent, så avtalte vi tid og sted hvor vi i forkant av intervjuet signerte samtykkeskjemaet. Hvert intervju ble tatt opp med mobiltelefon etter samtykke fra respondentene, som fungerte bra. Jeg spurte også respondentene om de kunne skru sin mobiltelefon på lydløs, for å rette all oppmerksomhet til intervjuet. Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen for å gjøre hele prosessen mest mulig behagelig for respondentene.

Totalt gjennomførte jeg åtte intervjuer, hvorav tre var med ledere, tre med helse- og sosialfaglig utdanning og to uten helse- og sosialfaglig utdanning. For å sikre bredde og kartlegge variasjon i svarene med hensyn til ulike arbeidsstillinger, valgte jeg respondenter med variasjon i utdanningsnivå og bakgrunn. Intervjuene hadde en varighet på mellom 20 og 50 minutter. Personlig hadde jeg ikke intervjuet noen før, så det var en ny situasjon for meg. Som nevnt hadde jeg også utviklet to forskjellige intervjuguider, en til ledere og en til ansatte.

I starten av intervjuene stilte jeg grunnleggende spørsmål om respondentens bakgrunn som hjalp meg med å etablere en god dialog og skape en atmosfære av åpenhet og tillit. Mitt mål var å få en god prat tidlig i samtalen hvor jeg sikret at respondentene var komfortable og mer

villig til å dele sine erfaringer og synspunkter på en åpen og ærlig måte, slik at intervjuet kunne gi et omfattende og informativt bilde av temaet som jeg undersøkte.

Jeg innledet alle intervjuene på samme måte, det første jeg spurte om var om de kunne fortelle meg om deres yrkestittel, utdanningsbakgrunn og hvor lenge de hadde jobbet i tjenesten. En standardisert innledning hjalp meg med å etablere en god relasjon med respondentene og det skapte et trygt og åpent kommunikasjonsklima. Det er verdt å merke seg at denne innledningen ble brukt gjennom alle intervjuene, både til ledere og til ansatte.

I hoveddelen av intervjuet stilte jeg «hva, hvordan» og «hvorfor» spørsmål. Dette åpnet opp for å få mer utfyllende svar fra respondentene, og samtalene utviklet seg ofte over i en diskusjon om temaer knyttet til motivasjon på arbeidsplassen. Underveis i intervjuene var det viktig for meg å la respondentene uttrykke sine erfaringer og meninger på en åpen måte. Dette innebar å lytte aktivt, og gi rom for at respondentene kunne uttrykke seg fritt uten å føle seg begrenset av spørsmålene jeg stilte.

Etter å ha gjennomført et par intervjuer, opplevde jeg at noen av svarene var korte og upresise. Jeg endret derfor på noen av spørsmålene og formulerte dem på en annen måte, for eksempel ved å spørre «kan du fortelle meg litt mer om ...» og «hva er dine tanker rundt ...». Dette førte til at respondentene kunne utdype og reflektere mer rundt temaene, og intervjuene ble mer fruktbare.

Avslutningsvis valgte jeg å spørre respondentene hva de opplevde som de største utfordringene tilknyttet jobben deres, samtidig som at jeg hadde oppfølgingsspørsmål om hva de trodde var årsakene til utfordringene og hva de mente kunne gjøres for og eventuelt forbedre den situasjonen. Dette spørsmålet var ment å gi respondentene muligheten til å utdype deres meninger om jobben. Det å avslutte intervjuene med et spørsmål om utfordringene i jobben, gjorde det mulig for meg å få en dypere forståelse om hvordan respondentene opplevde i sin hverdag i jobben.

Til slutt fortalte jeg respondentene om at jeg ikke hadde flere spørsmål, men om de ønsket å tilføye noe så var det bare å fortelle om det. Etter opptakene takket jeg respondentene for at de ønsket å stille til intervju, og jeg sa til dem at de kunne ringe eller sende e-post om det var noe mer de ønsket å tilføye eller prate om som kunne være relevant for oppgaven.

4.5 Analyse

Etter hvert intervju ble lydopptakene transkribert og ordrett gjengitt i tekstform. Deretter leste jeg nøye gjennom hvert intervju for å identifisere ulike temaer og kategorier som gikk igjen i materialet. Jeg kodet så intervjuene for å strukturere og organisere dataene mine, og identifiserte sammenhengen mellom de ulike temaene. For å skaffe oversikt og systematikk i dataen, så fargekodet jeg de viktigste sitatene og identifiserte fargekodene i relevante kategorier for oppgaven. Etter de første intervjuene begynte jeg allerede å fargekode og kategorisere dataen. Dette bidro til at det ble lettere å fange opp de viktige temaene i de andre intervjuene. Etter hvert som intervjuene ble transkribert og kodet, begynte jeg å se mønstre i svarene til informantene som bidro til at analysen av de relevante temaene ble lettere å gjennomføre.

4.6 Etikk

All forskning skal være etisk forsvarlig, som betyr at forskningen skal gjennomføres på en ansvarlig og respektfull måte. Det gjelder for alle involverte parter. I denne oppgaven består intervjuene av respondentenes erfaringer og tanker. Malterud (2011, s. 204) skriver at kvalitative data ofte vil omfatte informasjon om livserfaringer og tanker som gjerne uttrykkes på en måte som gir dataene en personlig karakter. Kvalitative metoder anvendes ofte for å utforske temaer og relasjoner som anses som viktige for enkeltpersoner. Det som er viktig å nevne med kvalitative studier er at det kreves gjensidig tillit mellom forsker og respondenter (Malterud, 2011, s. 207).

Før jeg begynte med intervjuer, var jeg nødt til søke om godkjenning fra SIKT. Som en del av søknadsprosessen, utviklet jeg et informasjonsskriv i henhold til en mal fra SIKT. I informasjonsskrivet inkluderte jeg formålet med studien, og hva som ville bli forventet av respondentene. Der inkluderte jeg detaljert informasjon om deres personvern og samtykke til studien, hvor deltakerens rettigheter og konfidensialitet ble forklart på en klar og tydelig måte. Videre informerte jeg om at det var frivillig å delta, og at respondentene kunne trekke seg fra studien når som helst uten noe negative konsekvenser, og at all dataen ville bli slettet ved prosjektslutt.

For å ivareta personvernet til respondentene, tok jeg spesielle forhåndsregler ved å sikre at all data ble lagret på en passord-beskyttet PC, som kun var tilgjengelig for meg og veileder. Alle

respondentene ble informert om at dataen ville bli anonymisert, for å sørge for at ingen personopplysninger ble sporet eller samlet inn. Som forsker er det mitt ansvar å sikre at respondentenes anonymitet blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte og uten risiko for gjenkjennelse (Malterud, 2011, s. 205). Det er viktig å opprettholde en trygg og tillitsfull relasjon mellom forskeren og respondenten for å skape en trygg og åpen kommunikasjon som ikke truer respondentenes personvern.

4.7 Metodiske refleksjoner

I løpet av forskningsprosessen er det viktig å reflektere over egen påvirkning på oppgaven og sikre at resultatene er pålitelige og relevante. En av utfordringene ved å intervju kollegaer som man kjenner fra før, er at det kan påvirke hvordan respondentene responderer på spørsmålene. De kan for eksempel holde igjen informasjon på svarene sine, eller de kan legge på litt ekstra i det de svarer. Det kan være at de føler seg mer eller mindre komfortable med å dele informasjon med meg på grunn av vårt forhold. Videre kan min kunnskap om respondentenes bakgrunn og erfaringer også påvirke hvordan jeg tolker og analyserer dataene mine, og dette kan igjen påvirke påliteligheten til mine funn.

For å imøtekomme disse utfordringene har jeg forsøkt å minimere min egen påvirkning på intervjusituasjonen ved å bevisst være nøytral og objektiv i mine spørsmål og analyser. Videre har jeg vært bevisst på å skille mellom mine personlige relasjoner og min rolle som forsker, og har forsøkt å analysere dataene mine så objektivt som mulig.

Det er viktig å erkjenne at utfordringen ved å kjenne flere av respondentene ikke kan unngås fullstendig, og derfor har jeg vært åpen og transparent om denne utfordringen i min metodiske refleksjon og i min analyse av dataene jeg har. På denne måten håper jeg å gjøre det enkelt for leseren å stille seg kritiske spørsmål til mine funn og konklusjoner. I tillegg gjør det, det lettere for andre forskere å identifisere behov og muligheter for utdypende forskning på samme tema. Gjennom slik åpenhet rundt egen datainnsamling og analysemetodikk vil forskning bidra til økt kunnskap.

Det er også viktig å være bevisst på hvilke begrensninger forskningen har når det kommer til overførbarhet. Det kan være vanskelig å generalisere funn fra en enkelt case til andre situasjoner eller kontekster. Likevel, er det mulig å generalisere funn til teori, det vil si å vurdere funn som er gjort i denne studien opp mot funn fra andre studier og/eller hva etablerte

teorier sier om motivasjon. På den måten kan studien potensielt både styrke etablert kunnskap og eventuelt bidra til å supplere forskningen med ny kunnskap.

En av utfordringene i kvalitativ forskning er å skaffe tilstrekkelig antall deltakere for å kunne trekke konklusjoner som kan generaliseres til en større populasjon. I denne oppgaven ble det satt som mål å gjennomføre tolv intervjuer, men kun åtte ble gjennomført. Dette kan påvirke validiteten og reliabiliteten til studien, da det kan være mulig at noen viktige perspektiver eller meninger ikke ble fanget opp. Videre kan antallet deltakere også påvirke troverdigheten til studien. Det kan være på grunnlag av at respondentene er kollegaer av meg, og kan ha unngått å fortelle deres mening i frykt for at det skal få konsekvenser.

Til tross for utfordringene med antall deltakere, kan resultatene likevel gi verdifull innsikt om hva som motiverer de ansatte i omsorgstjenester for utviklingshemmede.

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn fra intervjuene som er gjort. Funnene viser at respondentene motiveres av faktorer som påvirker den indre motivasjonen og den ytre motivasjonen. Blant de indre faktorene som skiller seg ut er det tillit, ansvar og meningsfulle oppgaver som flere av respondentene nevner. De ytre faktorene som går igjen fra respondentene er arbeidsforhold, lønn og leders egenskap til å lede ansatte. Disse faktorene blir nevnt i flere sammenhenger. Flere av respondentene peker på utfordringer som kan påvirke arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene. Noen av utfordringene er tillit fra ledere, mangel på kommunikasjon mellom ulike ledd, utfordringer knyttet til å tilpasse oppgaver til ansattes fagfelt og lav bemanning. Respondentene understreker også viktigheten av å kunne håndtere endringer og nye oppgaver på en effektiv måte, og behovet for bedre kommunikasjon på arbeidsplassen.

5.1 Organisering og innhold

5.1.1 Innhold i arbeidsoppgaver

Avdelingen som studeres består av tre forskjellige boenheter som tilbyr tjenester til personer med utviklingshemming med ulike behov. Det er to bofelleskap med eldre brukere og et bofelleskap med personer med kognitiv svikt. Avdelingen var nystartet i 2020. I tillegg bidrar avdelingen med assistanse hos en familie, hvor en har kognitiv svikt. Avdelingen bistår med en rekke ulike tjenester basert på brukernes behov. Det meste er relatert til praktisk bistand som omsorg, stell og pleie. Avdelingen er døgnbemmanet, og opererer med tredelt turnus. Totalt er det 13 brukere. I det ene bofelleskapet er det fire brukere, hvorav to har kapittel 9 vedtak om bruk av tvang og makt¹, de skal ha 1:1 bemanning hver vakt. Med kapittel 9 vedtak er det krav om at de som jobber med brukeren med har høyskoleutdanning, helse- og sosialfaglig utdanning eller har dispensasjon fra høyskolekrav. Korrekt bemanning er tre ansatte på grunn av kapittel 9 kravet, den dekningen har imidlertid boenheten kun på kveldsvakt. Den andre boenheten har seks brukere, hvor bemanningen er to på dagvakt og to

¹ Kapittel 9. *Rettsikkerhet ved bruk av tvang og makt ovenfor enkelte personer med psykisk utviklingshemming*. «Formålet med loven er å hindre at personer med psykisk utviklingshemming utsetter seg selv eller andre for vesentlig skade og forebygge og begrense bruk av tvang og makt» Helse- og omsorgstjenesteloven – hol. (2011a). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)* (§ 9-1 Rettsikkerhet ved bruk av tvang og makt overfor enkelte personer med psykisk utviklingshemming). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30/kap9#kap9>.

på kveldsvakt. Den siste boenheten har to brukere, og en ansatt på dag- og kveldsvakt. Totalt er det to nattevakter som deler på ansvaret.

5.1.2 Organisering av arbeidsoppgaver

Behov for bedre struktur og organisering er et tema som står sentralt for flere av respondentene. Respondent 6 påpeker utfordringen med stort lederspenn, og at ledere må håndtere mange oppgaver, i tillegg til å følge opp ansatte.

Det er stort lederspenn. Det er mange medarbeidere som skal følges opp. Alle de sideoppgavene som ledere har. Vi skal delta i utviklingsarbeid, prosjekter og så videre, og utvikle tjenesten bredt. Men vi skal også følge opp og være til stede på helt nedpå planet. Det er en veldig vanskelig kombinasjon å ta seg tid til alle de småsaker som skjer i en avdeling, og å holde oversikt og ta del i det (Respondent 6).

Respondent 6 nevner oppgaver som utviklingsarbeid og prosjekter som viktige oppgaver for å utvikle tjenesten, samtidig som at det er viktig å være der for de ansatte. Respondenten trekker fram at det å finne en balanse mellom disse oppgavene er en stor utfordring.

Bedre struktur, det er en ting. Også det med å ha en forståelse av at hvis jeg velger en ting, så er det en konsekvens for en annen ting. [...]. Å lande på at når jeg tar et valg og velger det, da må jeg være bevisst på at jeg har valgt vekk noe annet. Og det er en umulig oppgave å holde hundre ansatte fornøyd på en og samme tid (Respondent 6).

Respondenten påpeker at det viktig å forstå at valgene som tas, har konsekvenser for andre områder. Respondenten sier det er umulig å tilfredsstille alle ansatte samtidig, og at det er viktig å være bevisst på hvilke valg som tas og hvilke konsekvenser de har.

Respondent 8 peker på behov for å involvere de ansatte i større grad rundt spørsmål som angår arbeidsoppgaver, og forklarer viktigheten av at alle yrkesgruppene er verdt noe, og at alle ledd i arbeidsprosessen er avhengig av hverandre:

Med at primærkontakt fikk lov å gjøre mer, med tanke på brukerne, og at primærkontakt hadde mye ansvar for oppdatering av tiltaksplan. Det at primær ga beskjed til fagansvarlig når ting ble utdatert, og så satt de seg sammen og oppdaterte. For det er viktig å vise at alle yrkesgruppene her er verdt noe. Og per nå synes jeg

ikke alle får lov til å skinne. Man viser ikke at man er avhengig av alle leddene, og det er man jo (Respondent 8).

Respondent 8 deler sin oppfatning om viktigheten av å inkludere yrkesgruppene og gi dem ansvar for sine oppgaver. Det respondent 8 deler her kan knyttes til tillit fra leder til medarbeider som kan relateres til at ansatte ønsker mer ansvar som er en faktor for indre motivasjon.

Flere av respondentene peker på at samarbeidet mellom de forskjellige leddene ikke er bra, og at dette kan ha en demotiverende faktor:

Når ting kom til at jeg skulle være sykepleier, og jeg kom med forslag om ting og endringer så sa de «ja, så bra», så ble det likevel aldri iverksatt. Når jeg stilte spørsmål om hvorfor det er sånn og sånn, så skulle jeg ikke endre på rutiner, for de rutinene var gode. Så forslag kom ikke gjennom. Ikke i det hele tatt rett og slett (Respondent 8).

Irritasjon over manglende samarbeid kan ha konsekvenser for motivasjon. Flere av respondentene nevner at de ønsker å bidra i større grad, men at deres ønske om å bidra ikke blir tatt seriøst. Dette kan igjen relateres til manglende eierskap og tillit, som igjen kan føre til manglende engasjement og mistrivsel.

5.1.3 Rekruttere og beholde ansatte

I avsnitt 1.2.2 viste jeg til utfordringer knyttet til personell i helse- og omsorgstjenesten. Der viste jeg til statistikk om at det er en stor andel ansatte uten helse- og sosialfaglig utdanning. Tallene viser også at en stor andel av helsefagarbeidere jobber deltid i tjenesten. En annen utfordring som tas opp er turnover, altså hvor mange ansatte som slutter og som må erstattes med nye medarbeidere. I boliger for utviklingshemmede er turnover blant de høyeste i omsorgstjenesten, med 20 prosent (NOU 2023: 4, 2023, s. 103). Som nevnt er personell uten helse- og sosialfaglig utdanning og de under 30 år, mest utsatt for å slutte etter kort tid i tjenesten (NOU 2023: 4, 2023, s. 104). Tallene indikerer at det er en utfordring å beholde ansatte i helse- og omsorgstjenesten. I intervjuene som jeg gjennomførte tok jeg opp rekrutteringsproblematikken, hvor jeg ønsket å få respondentenes perspektiv på hvorfor det kan være vanskelig å rekruttere og beholde ansatte i tjenesten.

Tre av respondentene peker på at spesielt sykepleiere ikke får brukt kompetansen sin godt nok.

Jeg føler at sykepleiere ikke får brukt kompetansen sin godt nok (Respondent 2).

Når man er ferdigutdannet og starter i jobben, så innser man at det er tilbake til kun stell og pleie, fordi man ikke rekker noe annet. Det er kontinuerlig brannsløking, derfor velger folk i helsevesenet generelt å forlate sin stilling, og begynne med noe annet (Respondent 5).

En forbinder kommunen mye med sykehjem. Det gjør i hvert fall jeg. Kommunen er hjemmetjeneste og det er sykehjem. At det på en eller annen måte blir sett litt ned på (Respondent 8).

Respondent 8 peker på oppbygningen av sykepleierstudiet som en annen faktor for at de fleste sykepleiere velger å jobbe et annet sted enn i kommunen.

Hvis du ser på oppbygning og sykepleierstudiet, første praksis er sykehjem, og så er det to sykehuspraksiser, så kommer psykiatri, og så kommer hjemmetjeneste. Og det året sykehus kommer i praksis, altså i midten av studiet, det er da du lærer alle de kule tingene. Mens når du er i kommunen, så er du i starten, da lærer du jo bare stell, og de tingene. Så du forbinder jo gjerne det med det. Så forbinder du sykehus med det kule (Respondent 8).

Respondenten indikerer at det å jobbe i kommunen kan oppfattes som mindre spennende og utfordrende. Det kan også peke på en generell holdning om at det er mer prestisjefyllt å jobbe et annet sted enn kommunen.

5.2 Betydning av ledelse for motivasjon

5.2.1 Leders perspektiv på egen ledelse

Lederne vektlegger betydningen av tilstedeværelse og samarbeid svært høyt, men erkjenner at det kan være utfordrende å være til stede så mye som man ønsker. Likevel, opplever de å ha en viktig rolle i å løse utfordringer, samtidig som de tilbyr veiledning og støtte. En av

lederne uttrykte seg på denne måten om deres tilstedeværelse og om deres del i praktisk arbeid i avdelingen:

Ja, i noen grad så må jeg det. Her oppe gjør jeg det i liten grad. Jeg kommer inn og deltar på mange måter ved å sette meg ned i sofaen. Prater med medarbeiderne. På den måten så ser jeg også hvordan kommunikasjonen mellom brukere og ansatte er. Så det får jeg med meg en god del av på ettermiddagen etter at alt annet er over. Så får jeg også med meg av og til vaktskiftene. Overlappingen. Av og til så er jeg også med i veiledningsteamene. Ikke for å delta, men bare for å være til stede og se hva som skjer. Om det er andre ting jeg kan bidra med å svare på spørsmålene der og da. Det er mye av kontakten med ansatte jeg har. At jeg på ettermiddagen kommer inn og bare setter meg ned. Tar en kopp kaffe, tar en prat, kjenner på pulsen (Respondent 6).

Respondent 6 bekrefter at det går mye tid til administrative oppgaver, og gir uttrykk for at det er veldig mye som må gjøres, men viser til at vedkommende ønsker å være mer til stede for sine ansatte. Dette kan også knyttes til HVPU-reformen hvor lederspennet har økt, i form av at det ble færre ledere med større lederansvar etter avviklingen av institusjoner.

En annen leder hevder å ta stor del i det praktiske arbeidet med brukerne og beskriver sin tilstedeværelse og del i praktisk arbeid som dette:

Jeg hadde et tilfelle i stad blant annet, utfordrende atferd, det blir jeg ofte hentet til, sånn at jeg bistår der. Alle praktiske oppgaver med tanke på prosedyreopplæring, så bistår jeg der. Jeg har daglig veiledninger i avdelingen og bistår der, og er lett tilgjengelig 24/7. Jeg tenker at det jeg bidrar med i avdelingen er absolutt noe kanskje noen ikke har bidratt med, men jeg liker å ha ting i orden, så det er greit å være med (Respondent 5).

Lederen opplever selv å ha en aktiv tilstedeværelse, samtidig som vedkommende bidrar til å opprettholde orden og kvalitet i avdelingen. Ut ifra det som blir sagt kan det virke som om lederen selv opplever at denne tilstedeværelsen bidrar til en bedre forståelse av de daglige utfordringene og behovene som avdelingen har, noe som kan hjelpe til å gjøre gode beslutninger i avdelingen. Likevel, uttrykker lederen at det kan være utfordrende å jobbe i en organisasjon med mange ledernivåer:

Jeg har kontakt kun med min leder og synes det er absolutt utfordrende å gå et hakk over. Altså hvis jeg synes etter min faglige vurdering at noe er risikofyllt hvis vi fortsetter å jobbe sånn og sånn, så er det stor risiko for at diverse ting skal skje. Og prøver å ta det opp med vår nærmeste leder, og så blir det ikke gjort noe mer med det. Så synes jeg det er litt tøft å gå et hakk over for å ta problemstillingen, for å ikke bli sett som en tyster. Det synes jeg er absolutt en utfordring. Og derfor så velger jeg ofte å ikke gå den veien. Men hvis man skal evaluere hvorfor det er sånn, det er jo absolutt fordi man ikke har hverken tillit eller relasjon til de overlederne. Så de burde føle jeg på like linje som avdelingsledere, altså enhetsledere burde også være synlige og lettere tilgjengelige for å skape den som de kaller vi må gå riktig tjeneste vei da (Respondent 5).

Antallet ledernivåer i kommunen kan potensielt føre til utfordringer med kommunikasjon og begrense effektiviteten når det gjelder å løse problemer. Dette kan skyldes at det er flere lag med beslutningstakere som må samarbeide og koordinere for å ta beslutninger. Avviklingen av institusjoner kan relateres til dette problemet, hvor det har vært utfordrende å omstrukturere tjenesten til å ha færre ledere enn det var under institusjonene.

5.2.2 Hvordan motiverer lederne sine ansatte?

Rundt spørsmål som knytter seg mot hvordan lederne motiverer sine ansatte, kommer det tydelig fram at de har både like og forskjellige metoder som de velger å bruke. En leder beskriver sin måte å motivere på som dette:

Jeg håper jeg kan være en støtte. Gi ris og ros. Ha døra mi åpen sånn at jeg kan ta imot de samtale som det er behov for at skjer der og da. Det er mange sånne i løpet av dagen. Og jeg tenker at jeg kanskje skulle hatt administrative oppgaver som skulle vært gjort unna, men så dukker det opp noen. Så kommer de innom. Det er også fine samtaler, men det kan være helt enkle hverdagslige ting å prate om. Det kan også være litt sånn private samtaler, men det kan også være helt konkrete praktiske ting som de trenger løsninger på (Respondent 6).

Respondenten viser et tydelig fokus på å gi støtte og oppmerksomhet til de ansatte, samt å være tilgjengelig for å ha samtaler og veiledning når det er nødvendig for de ansatte. Dette kan tolkes som en strategi for å motivere de ansatte gjennom indre motivasjon, da det legges

vekt på å møte deres behov for å bli sett og hørt. Å gi «ris og ros» til ansatte kan knyttes opp mot faktorer som påvirker den ytre motivasjon i form av straffer og belønninger, men også anerkjennelse for jobben som gjøres. Å sette av tid til individuelle samtaler med ansatte, kan bidra til å øke opplevelsen av autonomi hos de ansatte.

Respondent 5 peker også på ros som en faktor for å motivere de ansatte:

Jeg tar sjeldent et valg før jeg har involvert ansatte på det. Og jeg kommer sjeldent med ting før jeg har prøvd det selv. Og tar til ettertanke det de kommer med for å på en måte endre løpet på ting da. Og så er jeg veldig på å rose da. I tillegg til dette så er jeg veldig på å gi ansvar. Altså delegere oppgaver som jeg tenker den ansatte kan vokse på (Respondent 5).

Respondenten legger vekt på det Maslow kaller for selvrealisering, som handler om at de ansatte skal få mulighet til å utvikle seg og vokse med arbeidsoppgaver ved å involvere de ansatte i beslutningsprosesser, og gi dem ansvar som er faktorer for indre motivasjon.

Respondenten nevner også det å «rose» ansatte, som både kan relateres til belønning og anerkjennelse som er faktorer som relaterer til ytre motivasjonen.

5.2.3 Ansattes syn på motivasjon

Ansatte legger tydelig vekt på å bli sett og hørt. Anerkjennelse og muligheten til å ha en stemme og bli involvert i beslutningsprosesser oppleves som viktig for de ansatte. En av respondentene sier følgende:

Jeg synes det er viktig med tilbakemelding, at man kan få en klapp på skuldra når man gjør noe som er bra. Både fra leder og kollegaer. At man blir satt pris på for det man gjør (Respondent 3).

Uttalelsen til respondenten kan knyttes om mot flere av temaene i motivasjonsteori, men samsvarer best med betydningen av anerkjennelse, som er en faktor som relaterer til ytre motivasjon. Når man får tilbakemelding og anerkjennelse for det man gjør kan det knyttes opp mot det fjerde behovet i Maslows behovspyramide som er behovet for anerkjennelse. Det kan også knyttes opp mot Herzbergs to-faktorteorien der anerkjennelse og tilbakemelding blir ansett som en faktor som kan skape jobbtilfredshet.

En annen faktor som går igjen, er *tillit*:

At du får en slags medbestemmelsesrett og at du blir hørt på, involvering igjen da og tillit. Men det krever jo veldig mye i en sånn jobb at du har empati. Både med brukere, kollegaer og ledere. At du vet i den situasjonen du sitter i at du må bidra selv. For kommer du som ny inn her, og forventer at du skal at du skal få motivasjon, det går jo ikke, den må du egentlig skape litt selv (Respondent 4).

Tillit, som er en gjenganger i flere av intervjuene er en faktor for indre motivasjon. Det kan knyttes opp mot begrepet autonomi som handler om kontroll over eget arbeid og beslutninger.

En annen respondent trakk frem ansvar og utvikling som en viktig grunn til å jobbe her:

Jeg søkte jo jobben fordi jeg ville ha mer ansvar [...] jeg følte jeg kunne utvikle meg bedre her med den faglige og administrative biten av hvor jeg kan bidra til utvikling av en tjeneste, kontra det og trampe på det samme i mange, mange år (Respondent 5).

5.2.4 Ansattes perspektiv på leders tilstedeværelse

Ut ifra sitatene til respondentene observeres det en del variasjon i deres oppfatninger av leders tilstedeværelse på arbeidsplassen, men også en del likheter. Et punkt som trekkes fram fra flere er ønsket om mer møtevirksomhet for å avklare situasjoner og unngå miskommunikasjon blant ansatte og ledere. Respondent 3 delte dette om personalmøter og tilstedeværelse til leder:

Folk tror, folk har hørt. Det er mange som mener mye, og det blir mye misinformasjon som bare svirrer rundt i gangene. Men nå har lederen blitt mye flinkere det siste året, så sendes det ut infobrev en gang i måneden, og det er jo en stor forbedring. Og det er jo noe som har vært savnet lenge, altså informasjon (Respondent 3).

Med tanke på tilstedeværelse av leder og kommunikasjon kan det tolkes som at det tidligere har vært en mangel på kommunikasjon fra lederen, som igjen kan ha ført til misinformasjon som har gått rundt. Ut ifra hva respondenten sier, representerer innføring av infobrev en gang i måneden en stor forbedring med tanke på å dekke et informasjonsbehov som har vært der lenge. Sitatet illustrerer behov for mer kommunikasjon som kan være jevn og pålitelig for å unngå misinformasjon og uklarheter. God kommunikasjon kan være avgjørende for å bygge tillit, noe som er spesielt viktig når det er usikkerhet i organisasjonen.

Flere av respondentene nevner betydningen av tillit i organisasjonen, og lederens rolle for å sikre dette, som for eksempel denne uttalelsen:

Lederen skal være på et nivå der man får respekt likevel, hvis man holder det på et nivå som vi andre er, og kanskje som jeg sa med gruppesamtaler, «hva mener du», altså involvere medarbeidere. Involvering, det har mye å si så vi alle får et visst eierskap, og da igjen blir sett og hørt. Og dette tror jeg kan skape tillit. Det må en leder gjøre. Hvis du gir tillit, så får du tillit (Respondent 4).

Tillit er en viktig faktor for å tilfredsstille behovene til medarbeiderne og tilsynelatende styrke deres motivasjon. Ved at medarbeiderne føler at lederen stoler på dem og gir dem tillit, kan dette øke engasjement og prestasjon der tillit kan bidra til å styrke medarbeiderens autonomi.

Respondent 4 påpeker problemer knyttet til at lederen ikke er til stede i miljøet:

Det er vel en av de få jobbene jeg har hatt hvor lederen ikke er til stede. Jeg føler det er et veldig godt sammensveiset kollegiale her, som på en måte hjelper hverandre, men det kunne også vært enda bedre. For det kunne vært, «hva skal vi gjøre neste uke», eller «hvordan var den brukeren forrige uke». Personalmøter da, der vi diskuterer brukerne litt og om det er noe vi burde være obs på denne dagen, og sånne ting (Respondent 4).

Sitatet kan knyttes opp mot hygienefaktorer ved at fraværet av en tilstedeværende leder og mangel på møtevirksomhet kan føre til misnøye og redusert motivasjon. Dette er elementer som anses som grunnleggende for å opprettholde et tilfredsstillende arbeidsmiljø, men ikke nødvendigvis vil føre til økt motivasjon i seg selv. Dette er i tråd med teorien om hygienefaktorer, som beskriver at tilfredsstillelse av grunnleggende behov og forhold på arbeidsplassen er nødvendig for å unngå misnøye og redusert motivasjon, men som ikke nødvendigvis vil føre til økt motivasjon.

5.3 Arbeidsmiljø

Maktrelasjoner i organisasjoner har en betydelig effekt og innvirkning på arbeidsmiljøet og kan ha konsekvenser for den enkeltes arbeidshverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Derfor er det viktig å ha et godt og trygt arbeidsmiljø hvor ansatte trives og kan yte sitt beste. Når det kommer til arbeidsmiljø, så har respondentene mange forskjellige meninger om hva som skal

til for å skape et godt arbeidsmiljø, men også mange likheter i hva de søker etter for å kunne bygge et godt miljø. Faktorene som påvirker motivasjonen deres positivt er samarbeid blant ansatte, anerkjennelse og involvering. På den andre siden nevner respondentene faktorer som mangel på tillit fra leder og fagansvarlige og utfordringer knyttet til kommunikasjon, underbemanning og overarbeid som demotiverende faktorer.

5.3.1 Lederskap og leders rolle i arbeidsmiljø

Flere av de respondentene opplever formen for kommunikasjon mellom ledere og ansatte som en negativ faktor som påvirker arbeidsmiljøet. Et eksempel er måten respondent 4 uttrykker seg på:

Når det kommer til kommunikasjonen, er det ikke godt nok, så da blir det litt oppgitthet [...] Og når den kommunikasjonen er dårlig, [...], da burde det vært tilrettelagt mye bedre for samarbeid, og hatt mer møtevirksomhet, men jeg er også klar på at vi ikke skal ha møte for møtets skyld, men jeg har tro på at vi må ha mandagsmøter eller fredagsmøter. Hva skal skje, hva har skjedd. Det tror jeg (Respondent 4).

Dette påpeker viktigheten av kommunikasjon fra ledere til ansatte og at dette er satt i system, for eksempel gjennom faste møter der det er mulig å gi tilbakemeldinger og diskutere utfordringer og problemer som dukker opp. Dårlig kommunikasjon kan ha en negativ påvirkning på ansattes trivsel, det kan også påvirke samarbeidet mellom ansatte og ledere.

Respondent 8 trekker fram et sitat som illustrerer flere av de nevnte faktorene som anerkjennelse, tilrettelegging, tilbakemelding og det å sikre at de ansatte har meningsfulle oppgaver:

Det skal være rom for alle til å blomstre. Også er det viktig å gi relevante arbeidsoppgaver. Som folk kan vokse på, og føle seg komfortable med. Vise at de som er her er verdt noe. Lederen har jo ansvar for at de ansatte skal trives (Respondent 8).

5.3.2 Relasjon og samarbeid mellom ansatte

Flere av respondentene trekker fram relasjonen mellom ansatte som en viktig faktor for arbeidsmiljøet. Samarbeid mellom de ansatte på «bakken» er også en faktor som går igjen fra flere av respondentene:

Å møte hyggelige kollegaer og bli møtt med et smil når du kommer forbi noen, det motiverer meg (Respondent 3).

[...] jeg litt avhengig av å ha kollegaer rundt meg. Jeg trives jo i et sosialt miljø. Så det å ha kontakt med kollegaer, for det er også en motivasjonsfaktor for å jobbe et sted. Så både arbeidsmiljø og gode kollegaer er viktig for meg (Respondent 4).

Uttalelsene til respondentene inneholder faktorer som kan relateres til både indre og ytre motivasjon. Som en faktor for ytre motivasjon, altså faktorer som påvirker utenfor selve oppgaven nevner respondent 3 det å bli anerkjent, mens respondent 4 nevner de sosiale behovene på jobben som kan knyttes til den indre motivasjonen.

Flere av respondentene knytter arbeidsmiljøet opp mot et godt kollegiale, der de ansatte trives med hverandre, som for eksempel som respondent 4 forklarer:

Det opplever jeg som veldig bra, og det er faktisk en av grunnene til at jeg kanskje har holdt ut så lenge her. [...]. Det er kollegaer her som har jobbet her i ganske mange år, som har bra kompetanse. Så virker det som at de som ikke har kompetanse kommer godt inn. Det kommer jo an på en selv da, men samtidig så tror jeg det er et kollegiale som trives i hverandres selskap og det har mye å si. Men nå snakker jeg for meg selv som sagt (Respondent 4).

Respondenten påpeker at det gode arbeidsmiljøet er på grunn av et godt kollegiale, som kan tolkes som en faktor som skaper motivasjon, altså en motivasjonsfaktor. Mangel på ledelse kan i dette tilfelle knyttes opp mot hygienefaktorer. Sitatet viser den ansatte sin trivsel, som også kan påvirkes av faktorer som arbeidskompetanse og evnen til å bli godt integrert i arbeidsmiljøet.

5.4 Sykefravær

Tidligere har jeg presentert statistikk om sykefraværet i omsorgstjenesten, og statistikken viser at sykefraværet er høyere blant yrkesgrupper i helse- og omsorgssektoren enn i andre yrkesgrupper. I denne settingen ønsket jeg å vinkle sykefravær inn mot motivasjon og undersøke hvordan det kan påvirke de ansatte.

5.4.1 Mestring og trivsel

Da jeg stilte respondentene spørsmål om sykefraværet hadde betydning for arbeidsmiljøet, var alle respondentene samstemte om at det kunne være et personlig tema for mange. Den ene lederen trakk fram muskel- og skjelettsykdommer som en faktor på grunn av at det er tjeneste som kan kreve mye fysisk tungt arbeid, og at langtidssykefravær er naturlig i alle yrker, og at sykefravær er normalt. Likevel hadde mange av respondentene inntrykk av at korttidssykefraværet kan preges av andre faktorer, en respondent nevner blant annet:

Hvis man går i en jobb lenge og ikke kjenner på mestring, hvis arbeidsoppgavene blir for tøffe, eller opplæringen er for liten, og man ikke kjenner at en mestrer eller får til eller har seier på jobb, så vil dette syvende og sitt sette seg et eller annet sted. Men jeg er nesten sikker på at veldig mye ikke-mestring over tid fører til sykefravær (Respondent 6).

Respondenten trekker her fram betydning av mestring som kan være en faktor som påvirker indre motivasjon, og som er en viktig faktor for trivsel, og hvordan manglende mestring kan føre til mistrivsel, som en faktor som påvirker sykefravær.

Respondentene deler også samme tanker at underbemanning allerede er et problem som de omgås med hver eneste dag, og at det å dekke opp vakter kan føre til demotivasjon:

Det påvirker når du jobber full 100 prosent stilling, og så skal du jobbe overtid, 10-12 timer overtid i mer enn 2-3 dager. Man føler nesten at kroppen ikke tåler mer etter det, når du allerede jobber 100% (Respondent 1).

Respondenten uttrykker at det er psykisk krevende å motivere seg for mange timer overtid når man allerede er i en full stilling, som igjen er i en tredelt turnus.

En annen respondent tar opp samarbeid og stress som et problem når det kommer til sykefravær, samtidig som dette går utover tjenesten som skal gis til brukerne:

Det lager mer stress for meg. Det kan være uforutsigbart hvem du skal jobbe med, så hvem du skal samarbeide med. Hvis du for eksempel har lagt en plan [...], og så blir du sjuk og da vet man ikke helt hva man skal gjøre. Og for min del og så blir det jo mer stress med tanke på innleie og kompetansekrav og alt det der. Så føler jeg at det går utover jobben jeg gjør med brukerne (Respondent 2).

Flere av respondentene nevner tilrettelegging for å forebygge fravær. De påpeker at manglende mestring kan føre til mistriivsel og sykefravær over tid. Det blir også nevnt at ledere bør være mer behjelpelige med å tilrettelegge, for eksempel ved å flytte ansatte til en annen avdeling der de potensielt kan oppleve mer mestring.

Respondentene deler ulike tanker om hvordan dette går ut over praksisen i jobben, noen av respondentene påpeker at fravær påvirker dem i negativ forstand hvor fokuset kan trekkes vekk fra tjenesten som skal gis til brukerne.

Det har påvirket i form av at jeg sitter med innleie, så bruker jeg nesten en hel vakt på å prøve leie. Og så går det ut over kvaliteten på tjenesten til brukeren jeg har (Respondent 8).

5.5 Betydningen av lønn

Lønn er ansett som en av de mest betydningsfulle tiltakene for å fremme ytre motivasjonen hos ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Et interessant funn i denne studien er at lønn ikke blir nevnt i særlig stor grad gjennom intervjuene. Likevel dukker det opp i noen sammenhenger.

Respondenten nevner lønn som en belønning basert på hvilken utdanning man har:

Jeg tenker at all utdanning du bruker på arbeidsplass skal være betalt. Det er jo en motivasjonsfaktor. Det kan hende at du har ganske gode løsninger på ting og mange gode forslag som kanskje kunne løst en god del av problemene, men du holder det igjen da fordi du ikke får noen anerkjennelse for det (Respondent 5).

Respondenten peker på at lønn bør være basert på kvalifikasjoner og kompetanse som den ansatte har. Det kan bli ansett som en viktig faktor for ytre motivasjon i den form av det gir den ansatte en følelse av at deres utdanningsnivå blir anerkjent og verdsatt av arbeidsgiveren.

En annen respondent trekker fram at vedkommende blir anerkjent på flere måter i jobben, men at lønn er den mest betydningsfulle faktoren.

Så føler jeg også at når jeg får skryt at jeg blir anerkjent, men det er liksom lønna det står mer på (Respondent 2).

Likevel er det flere av respondentene som ikke uttrykker noe særlig om lønn som en viktig faktor for å jobbe i tjenesten. Som for eksempel dette:

Hovedfokuset må jo være at du er glad i å jobbe med mennesker. Det er jo den viktigste grunnen til å velge det yrket her. Ikke være et sted du bare får lønn, og kan dra hjem kl16 (Respondent 3).

For meg er egentlig ikke lønn alltid det viktigste (Respondent 4).

Respondentene i disse eksemplene peker på at lønn ikke nødvendigvis er blant faktorene som motiverer dem i yrket innen omsorgstjenester. Som respondent 3 påpeker er det å jobbe med mennesker det mest betydningsfulle, noe som er en faktor for at arbeidsoppgavene relaterer til den indre motivasjonen.

5.6 Oppsummering

Ut ifra intervjuene som er gjort, viser funnene til flere faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte. De ytre faktorene som skiller seg ut er anerkjennelse, arbeidsforhold, lønn og lederegenskaper. Blant de indre faktorene som skiller seg ut er det tillit, ansvar og meningsfulle oppgaver som er de mest interessante. Funnene viser til at det er stor avstand mellom leder og ansatt, og de ansatte peker på behovet for å bli inkludert i større grad, som kan relateres til tillit. Lederne påpeker at de prøver å motivere de ansatte ved å bruke teknikker som relaterer til en blanding av indre og ytre faktorer, mens de ansatte peker på tillit, involvering og anerkjennelse som motiverende faktorer. At lønn ikke blir nevnt i særlig stor grad er også et interessant funn som vil bli diskutert nærmere i neste kapittel.

6 Diskusjon og analyse

6.1 Innledning

Målet med denne studien er å kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede har og vurdere funn ut ifra inndelingen i indre- og ytre motivasjonsfaktorer, og vurdere funnene opp mot etablert teori og tidligere studier. En naturlig del er at det dukker opp nye spørsmål når man analyserer dataene. I denne studien er avstanden mellom leder og ansatte et interessant perspektiv som har dukket opp i funnene, hvor kommunikasjon står sentralt.

Som nevnt i avsnitt 1.2.3 er omsorgstjenesten en sektor med en stor gruppe ansatte, hvor det er et stort skille mellom sysselsatte og årsverk, som tilsier at det er mange som jobber deltid i tjenesten. I tillegg er tjenesten preget av at nesten en tredjedel av de sysselsatte er personell uten helse- og sosialfaglig utdanning (NOU 2023: 4, 2023, s. 80). Dette gjenspeiler intervjuene hvor respondentene har forskjellig utdanningsbakgrunn, fra helsepersonell til andre yrker. Respondentene i studien er derfor en heterogen gruppe, og det kan være store variasjoner i hvorfor respondentene har valgt dette yrket. Likevel, viser respondentene at de vektlegger mye av de samme faktorene i hva som motiverer dem, noe som er en blanding av indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2000b). Respondentene er samstemte om at det å ha en meningsfull jobb er noe dem trives med. Det er en faktor som kan knyttes til indre motivasjon (Herzberg et al., 1993; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Utdanningsnivå legger grunnlag for hvordan en leder skal forholde seg til sine ansatte, i form av at de ansatte har erfaring fra forskjellige yrker, som vil si at det er en heterogen gruppe der behovene til de ansatte kan variere i stor grad. Det kan være svært utfordrende for en leder å tilpasse seg de store variasjonene i utdanningsnivå hos de ansatte på grunn av de ulike behovene til de ansatte, og utfordringene forsterkes av stor avstand mellom leder og ansatte, lite tilstedeværelse i miljøet, knappe ressurser og stort kontrollspenn for ledere.

6.2 Indre motivasjon

Gjennom studien har mange av respondentene vært tydelig og reflekterte rundt sine perspektiver på hvordan de motiveres i jobben. Et av de viktigste funnene i studien er tillit, som er et gjentakende begrep som flere av de ansatte bruker. I begrepet tillit kan faktorer som relasjon, mestring og autonomi inkluderes. Dette er faktorer som er tilknyttet indre

motivasjon. Mangel på tillit kan føre til redusert motivasjon, som igjen kan svekke relasjon, mestring og autonomi. Et interessant funn i studien er nettopp mangel på tillit fra leder til medarbeider. Deci og Ryan (2000a) forklarer hvordan relasjon og kompetanse er viktig for at individer skal oppleve at de mestrer arbeidsoppgaver.

At lederen er lite synlig i miljøet kan ha en sammenhengende årsak med det som blir nevnt angående tillit mellom ledere og ansatte. Det kommer fram i intervjuene at respondentene savner tillit og at kommunikasjonen mellom ledere og ansatte ikke er god nok. Dette kan igjen skyldes mangel på møtevirksomhet, men det er en faktor som her relateres til ytre motivasjon. Ytre motivasjon vil bli diskutert i mer detalj senere i oppgaven, men jeg vil inkludere møtevirksomhet i dette kapittelet på grunn av at møtevirksomhet isolert sett kan påvirke hvordan de ansatte opplever arbeidet med oppgaven. For en leder er det essensielt å undersøke hva som motiverer de ansatte. Funnene viser at de ansatte savner møtevirksomhet. Det å ha en arena hvor man kan dele informasjon, gi tilbakemeldinger og ta opp problemer som dukker opp kan bidra til at de ansatte ser hverandre i større grad, som igjen kan bidra til at de ansatte kan danne relasjoner, samt at det kan medføre at man får mer eierskap til jobben i form av at man føler seg mer inkludert. Knyttet opp mot teori, så er møtevirksomhet isolert sett en ytre faktor – siden man motiveres av noe utenfor seg selv - men møtevirksomhet kan samtidig påvirke faktorer som henger sammen med indre motivasjon. Det at leder og ansatte i større grad møtes og kan diskutere utfordringer og problemstillinger knyttet til arbeidsoppgavene, kan bidra til at det dannes relasjoner og at den enkelte opplever større tilhørighet og dypere mening med jobben.

Et interessant tema er at det ikke virker som at lederne har reflektert rundt hvordan man kan motivere de ansatte, noe som gjenspeiler det respondentene nevner om mangel på kommunikasjon mellom ledd. Ingen av lederne nevner medarbeidersamtaler eller møtevirksomhet for å avklare situasjoner om hvordan de arbeider i avdelingen. Det blir nevnt at leder sender ut et infobrev i måneden for å briefe de ansatte om situasjonen i boligen. Lederen nevner også at vedkommende har en åpen dør hvis det skulle være noe de ansatte vil snakke om, men man må også erkjenne at det ikke alltid kan være like lett å gå til en leder hvis den ansatte ikke er trygg i en slik situasjon.

Man skal heller ikke utelukke at det er krevende for en leder å ha oversikt og over alle ansatte. Dette kan gjøre det vanskelig for en leder å iverksette motiverende tiltak, ikke minst når arbeidsplassen preges av en kombinasjon av at mange jobber deltid, det er generelt høy

turnover, høyt sykefravær og der det er utfordringer med å rekruttere nødvendig helsepersonell.

Da jeg spurte respondentene om hva som motiverte dem, var det flere av dem som nevnte ansvar. Ansvar kan knyttes til tillit i form av at man kan ta ansvar for en oppgave, men at man må opprettholde tillit til den som har gitt ansvar. Jeg velger her å diskutere ansvar som en egen faktor for indre motivasjon siden det er tilknyttet arbeidsoppgaven i denne sammenhengen. Herzberg trekker fram ansvar for eget arbeid som en motivasjonsfaktor. (Herzberg et al., 1993; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ansvar kan også knyttes opp mot det øverste behovet i Maslows behovspyramide hvor ansatte ønsker utvikling og mer utfordrende oppgaver (Maslow, 1943).

Det blir påpekt i flere sammenhenger hvor de ansatte savner arbeidsoppgaver der de får en medbestemmelsesrett og oppgaver som de skal vokse på, som kan virke som en demotiverende faktor som gjør at man kanskje søker seg til andre stillinger. Det høye sykefraværet i tjenesten fører til at de med fast stilling må erstattes av vikarer, noe som er en svært vanlig praksis i omsorgsboliger. Det kan påvirke arbeidsmiljøet og motivasjonen til de andre som jobber i tjenesten. Strømheim (2018) beskriver vikarer som kasterballer i et komplisert arbeidsliv. Der arbeidstakeren i mindre grad føler seg tilknyttet til arbeidet, som kan gi en utrygghet for vikaren, samtidig som at arbeidsforholdet er midlertidig og den ansatte kan ha en svakere tilhørighet til arbeidsplassen enn de som er fast ansatt. Ut ifra funnene, så tar den ene lederen opp mestring og trivsel i kapittel 4.4.1 som faktorer som kan skyldes sykefravær og høy turnover. Dette kan støttes opp forskningen på vikararbeid fra Strømheim (2018). Det fører til spørsmålet om hva kommuner kan gjøre for at arbeidsplassen skal være attraktiv nok for arbeidstakeren, og kanskje flere heltidsstillinger vil kunne bidra til at ansatte føler mer eierskap til arbeidsplassen. Her kan vi også trekke inn de viktige faktorene som går igjen i intervjuene som tillit, relasjoner og ansvar. Gjensidig tillit mellom ansatte og ledere er viktige faktorer for trivsel, det samme gjelder relasjoner og ansvar. Ansvar kan sjeldent bli gitt gjennom manglende tillit, og relasjonsbygging krever en innsats fra både ansatt og leder. Man kan sjelden forvente at tillit er en ting som plutselig oppstår, det må bygges over tid. Likevel, er det interessant å se på tjenesten og hva som kjennetegner tjenesten i dag. De største utfordringene til tjenesten er deltidsarbeid, høy turnover, sykefravær og rekrutteringsutfordringer tilknyttet helsepersonell (NOU 2023: 4, 2023, s. 80). Hvorfor skal en arbeidstaker velge dette yrket hvis en er kjent med de forholdene statistikken viser?

Hvordan skal tjenesten bli attraktiv nok for arbeidssøkere, og hvordan kan man bevare en viktig tjeneste for samfunnet? Det som kommer fram i funnene er at de fleste som jobber i boligen trives på grunn av relasjonene de har med andre ansatte og arbeidsoppgavene, men at de savner tillit og ansvar fra ledere, og at tjenesten har mangler på systemnivå.

6.3 Ytre motivasjon

Gjennom intervjuene ønsket jeg å kartlegge hvordan ansatte og ledere ser på motivasjon og hva de vektlegger som viktige elementer for å motivere og bli motivert, dermed også for å rekruttere og beholde ansatte i tjenesten. I forrige kapittel pekte jeg på faktorer som kan relateres til indre motivasjon hos respondentene. I dette kapitlet vil jeg diskutere faktorer som kan knyttes til ytre motivasjon.

I kapittel 4.2 viser jeg til funn der lederne beskriver sine tiltak for å motivere de ansatte. Blant faktorene som kommer frem er tiltak som belønninger og straffer i form av ris og ros, og anerkjennelse. Ris og ros kan betraktes som en symbolsk belønning som refererer til faktorer som påvirker den ytre motivasjonen, i stedet for å komme fra en persons indre motivasjon til å jobbe med oppgaven (Deci & Ryan, 2000a; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er verdt å merke seg at ris og ros kan ha en umiddelbar effekt på motivasjonen til ansatte, men det er viktig å bemerke seg at denne typen motivasjon kan være begrenset i sin varighet. Hvis belønningene eller straffene ikke er tilstrekkelig eller rettferdig, kan de miste effekt over tid. Dette er gjentagende i intervjuene, der flere av respondentene nevner at de verdsetter tilbakemeldinger i form av «ris og ros», men at det ikke er de viktigste faktorene for at de skal holdes motivert.

Flere av respondentene påpekte den store avstanden mellom ledere og ansatte i form av at lederen ikke er synlig i miljøet. Det kan ha en påvirkningskraft på arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljø er ansett som en viktig faktor for trivsel i jobben, og respondentene er samstemte om at det kollegiale på jobb er svært bra, men at det i hovedsak er på grunn av de ansatte, og ikke ledelsen. Det kan tolkes som at samarbeid blant de ansatte er en viktig faktor for at de ansatte trives. På den andre siden er det ikke et godt tegn at de ansatte føler at lederen er fraværende, hvor det over tid kan påvirke de ansatte i form at det kan føre til at de går lei jobben, og kan ønske å søke seg videre til andre stillinger eller andre yrker. Dette kan knyttes opp mot det som Herzberg kaller hygiene faktorer, hvor det administrative systemet – som en hygiene faktor - ikke godt nok legger til rette for at de ansatte trives (Herzberg et al., 1993; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Både den høye turnover raten, som innebærer at mange kun er kort tid i jobben, og det at mange ansatte jobber deltid, kan bidra til at mange ansatte ikke føler eierskap til jobben. Det er ikke lett å skape et godt arbeidsmiljø med mange deltidsansatte og hyppige utskiftninger. De unge i tjenesten har desidert størst turnover som ligger på rundt 40 prosent (NOU 2023: 4, 2023, s. 104). Årsakene bak statistikken vil ikke bli undersøkt, men oppgaven vil prøve å bidra til forståelsen om hvilke motivasjonsfaktorer de som jobber i tjenesten har, noe som kan bidra til å forklare hvorfor statistikken om turnover er som den er.

Skiftet fra institusjoner til bofellesskap var en endring i HVPU-reformen (St.meld. nr. 40 (2002-2003), s. 108). Det er stort lederspenn i tjenesten, men færre ledere som har ansvar for flere boenheter. En av lederne uttrykker også at det svært mange administrative oppgaver som skal gjennomføres, som igjen gjør at det blir svært liten tid til å møte de ansatte. I de store institusjonene var det flere tilgjengelige ressurser, et større arbeidsmiljø, og gjerne flere fagressurser å lene seg på. Noe som kommer fram i intervjuene er at lederen ikke er synlig i miljøet på grunn av mange administrative oppgaver. I institusjonstiden var gjerne ledere mer synlig i miljøet og bidro i det praktiske arbeidet i større grad med de ansatte. Det administrative apparatet var dessuten større og tilgjengelig for hele institusjonen. HVPU-reformen er blitt kalt en boligreform (Romøren, 1995, s. 44). Kommunene tok over ansvaret fra fylkeskommunene, og i dagens praksis har kommunene frihet til å bestemme hvordan oppgavene skal prioriteres (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022). Det betyr at kommunen er ansvarlig for finansieringen av tjenesten, men i sine prioriteringer må avveie ressursbruken til omsorgsboliger for utviklingshemmede opp mot andre formål. Dette kan påvirke handlingsrommet i omsorgsboligene for eksempel med henhold til bemanning, lønn, fritidstilbud for brukere og opplæringstiltak for ansatte. Dermed legger det samtidig begrensninger på hvilke motiverende tiltak en leder har mulighet til å gjennomføre. Et stort kontrollspenn skaper også begrensninger på lederes tilstedeværelse og mulighet til å være fysisk til stede i miljøet og dermed begrensninger på muligheten for å tilrettelegge for hver enkelt ansatt.

Et interessant funn i seg selv er at lønn ikke blir nevnt i stor grad gjennom intervjuene. Lønn framstår ikke som å være blant de viktigste motivasjonsfaktorene blant de ansatte. Det kan tenkes å ha en sammenheng med at de ansatte i utgangspunktet - før de gikk inn i jobben - er godt kjent med og erkjenner at det er et lavtlønnet yrke. Sykepleiere, vernepleiere,

helsefagarbeider og pleiemedarbeidere ligger alle under gjennomsnittslønnen i Norge – personell uten helse- og sosialfaglig utdanning i omsorgssektoren ligger godt under dette igjen (Statistisk Sentralbyrå, 2023). Som nevnt i kapittel 4.5 er ofte lønn ansett som en av de mest betydningsfulle tiltakene for å fremme ytre motivasjon hos ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er derfor verdt å merke seg at dette i relativ grad er tilfelle blant respondentene i denne studien.

Flere av respondentene trekker fram anerkjennelse som en viktig motivasjonsfaktor. Et interessant funn er hvordan en av respondentene trekker fram det å bli anerkjent for utdanning og kompetanse som viktig for å bli motivert. Denne type anerkjennelse kan henge sammen med den ansattes behov for status, som Deci og Ryan (2000a) trekker fram som en viktig ytre motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Maslow, 1943). Da temaet om lønn dukket opp i intervjuene, trakk flere av respondentene heller fram viktigheten av å ha en betydningsfull jobb. Lønn er selvsagt et viktig tema for mange, men respondentene nevner ikke i stor grad at det er en viktig faktor for å bli værende – lønn trekkes generelt i relativt liten grad fram som en viktig motivasjonsfaktor som er avgjørende for at de er i jobben. Motivasjon knyttes heller til behov for tillit, kommunikasjon og mestring.

Et annet interessant funn en av sykepleierne trekker fram, er at det kan være mer prestisjefyllt å jobbe et annet sted enn kommunen. En av lederne forklarer at arbeidsoppgavene i hovedsak kan sammenlignes med brannslukningsarbeid - ytre faktorer som påvirker utenfor selve arbeidsoppgavene. Videre forteller den ene sykepleieren hvordan sykepleierstudenter forbinder det å jobbe kommunen med kun stell og pleie, og i mindre grad «sykepleieroppgaver». I en undersøkelse gjort av Norges Sykepleierforbund (NSF) i 2021 vurderte 72 av 100 sykepleiere å slutte i kommunen (Hafstad & Johansen, 2021). Den største betydningen i undersøkelsen er lønn, men bemanning og lite rom for faglige diskusjoner trekkes også fram som viktige punkter. Lønn blir ikke i stor grad nevnt som en motiverende faktor i funnene, men bemanning og rom for faglig diskusjoner kan i stor grad relateres til det respondentene nevner som viktige faktorer for motivasjon også i denne studien. Rom for faglig diskusjon kan sammenlignes med det respondentene sier om muligheten for faglig utvikling, noe som er en faktor indre motivasjon, dette kan det sees i sammenheng med at tjenesten sliter med å rekruttere kvalifisert personell. Det er en faktor som stammer utenifra arbeidsoppgavene, altså en ytre faktor. Dette kan indikere at det er viktig for tjenesten å tilby et godt arbeidsmiljø og rom for faglig utvikling som faktorer for å motivere og beholde

kvalifisert arbeidskraft. Med andre ord, at det er viktig for kommunene å skape en attraktiv arbeidsplass der folk ønsker å jobbe.

7 Konklusjon

Studien hadde som mål å undersøke hvilke faktorer som motiverer de ansatte i omsorgsboligen for utviklingshemmede, og vurdere funnene i lys av indre og ytre motivasjonsfaktorer. Et viktig funn i studien er avstanden mellom ledere og ansatte. Avstanden kan ha sammenheng med at ledere ikke er nok tilstedeværende i miljøet for de ansatte. Det at det er stor avstand mellom ledere og ansatte kan påvirke tillit og kommunikasjon i negativ retning. Kommunikasjon spiller en sentral rolle i å holde de ansatte motiverte. Det samme gjelder involvering og engasjement i arbeidsmiljøet, noe som igjen kan være viktig betingelser for å skape tillit og bedre kommunikasjon og dermed påvirke motivasjon. Et forslag fra flere av respondentene var møtevirksomhet som kan bidra å styrke kommunikasjon og opplevelse av eierskap til jobben. Ut ifra funnene kan det virke som at lederne ikke har reflektert nok rundt hvordan de kan motivere de ansatte. Et viktig funn er hvordan miljøet blant de ansatte på arbeidsplassen danner gode relasjoner og trivsel. Samtidig viser funnene at det på dette punkt også er rom for forbedringer, blant annet gjennom bedre individuell tilpassing, økt involvering av leder, og flere arenaer for diskusjoner og dialog. Respondentene i studien vektla betydningen av å ha en meningsfull jobb hvor tillit er en viktig faktor for motivasjon. Manglende tillit kan føre til redusert motivasjon og kan ha konsekvenser for relasjoner og mestring som er faktorer knyttet til indre motivasjon.

Til slutt er det verdt å nevne at lønn ikke blir trukket fram som av de viktigste faktorene for motivasjon – det er betydningen av relasjonene på arbeidsplassen og ikke minst innholdet i arbeidet som gjøres i boligene, som respondentene gjerne trekker fram som sentrale motiverende faktorer.

7.1 Implikasjoner for omsorgsboliger og kommuner

Studien kan ha implikasjoner for omsorgstjenester for psykisk utviklingshemmede ved å rette søkelyset mot betingelsene for å motivere ansatte og dermed betingelsene for å rekruttere og beholde ansatte. Det å sikre et godt arbeidsmiljø og gode forhold for ansatte i helse- og omsorgstjenesten vil også kunne være viktig for å sikre god kvalitet på de tjenestene som tilbys. Motiverte ansatte vil derfor kunne gi bedre tjenester. Begrensede ressurser, stort kontrollspenn for ledere, små fagmiljøer og mangler ved integrering av fagressurser i fagmiljøet, er forhold som kan påvirke motivasjon negativt. Mye av dette er det mulig å gjøre noe med. Det kan også være nyttig å i større grad trekke inn personell uten helse- og

sosialfaglig utdanning i det faglige samarbeidet, samt etablere arenaer for tilbakemeldinger og informasjonsdeling, for eksempel faste kollegamøter. Å jobbe med disse faktorene kan bidra til å øke motivasjonen og tilfredsheten for ansatte, noe som igjen kan ha positive effekter på kvaliteten på omsorgstjenestene som tilbys til brukerne i omsorgsboligen.

Til slutt er det viktig å merke seg funn fra studien ikke kan generaliserer til alle omsorgsboliger. Likevel har studien identifisert viktige motivasjonsfaktorer som kan relateres til særtrekk ved denne type tjenester, og det kan derfor være relevant også for andre omsorgsboliger. Videre gjenspeiler funnene delvis hva sentrale teoretiske bidrag sier om motivasjon, ikke minst betydningen av indre motivasjon. Funn fra studien kan på den måten også være relevante utover boligen som er studert i denne oppgaven.

Mulig videre forskning

Det ville vært mer interessant å foreta en mer inngående undersøkelse av årsakene til at personell uten helse- og sosialfaglig utdanning tiltrekkes av denne tjenesten, samt å kartlegge graden av preferanse blant de ansatte for heltidsstillinger kontra deltidsstillinger. Videre ville det vært interessant å utforske i hvilken grad turnusarbeid påvirker motivasjonen til de ansatte, samt å undersøke leders betydning i større grad. På denne måten vil man kunne øke kunnskapen om flere av de betingelser som kan være viktige for å motivere ansatte i denne typen tjenester.

Litteraturliste

- Burns, L. R., Bradley, E. H. & Weiner, B. J. (2020). *Shortell and Kaluzny's health care management : organization, design, and behavior* (Seventh edition. utg.). Cengage.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychol Bull*, 125(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L. & Ryan, M. R. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Academic Press*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/doi:10.1006/ceps.1999.1020>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000b). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Green, J. & Thorogood, N. (2018). *Qualitative methods for health research* (4th edition. utg.). SAGE.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hafstad, A. & Johansen, L. B. (2021). 72 prosent av sykepleierne i kommunene har vurdert å slutte. Sykepleien. Hentet 11. mai 2023 fra <https://sykepleien.no/meninger/2021/08/72-prosent-av-sykepleierne-i-kommunene-har-vurdert-slutte>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2022, 23. august 2022). *Omsorgstjenesten*. Regjeringen. Hentet 5 april fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/omsorgstjenesten/id426407/>
- Helse- og omsorgstjenesteloven – hol. (2011a). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)* (§ 9-1 Rettssikkerhet ved bruk av tvang og makt overfor enkelte personer med psykisk utviklingshemning). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30/kap9#kap9>

- Helse- og omsorgstjenesteloven – hol. (2011b). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)* (§ 3-2. Kommunens ansvar for helse- og omsorgstjenester). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30#KAPITTEL_3
- Helsedirektoratet. (2021a). *Gode helse- og omsorgstjenester til personer med utviklingshemming*. Helsedirektoratet. <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/gode-helse-og-omsorgstjenester-til-personer-med-utviklingshemming>
- Helsedirektoratet. (2021b). *Utfordringsbildet og mulighetsrommet i den kommunale helse- og omsorgstjenesten*. Helsedirektoratet. <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/utfordringsbildet-og-mulighetsrommet-i-den-kommunale-helse-og-omsorgstjenesten>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hovland, B. I., Bakken, K., Dale, O., Johnsen, W., Lunde, T., Melsom, P. A., Skolbekken, J., Møller, V. S., Staff, A., Ulrichsen, C. P., Vatten, L. & Wifstad, Å. (2009). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelige vurderinger av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag (NEM). <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-872.
- Hutchinson, G. S. & Sandvin, J. S. (2016). Hva har ansvarsreformen betydd for selvbestemmelse for mennesker med utviklingshemming? *Fontene forskning*, 29-39.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Krejeie, A. K. & Karwowski, M. (2018). Maslow's hierarchy of needs 2.0: An addition to the theory of human motivation and development. *Development Review*, 17(1), 48-66.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. utg.). Universitetsforl.

- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224-253.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *J Pers*, 22(3), 326-347.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- Mørch, W. T. (2021, 24. juni 2021). *Abraham Maslow i Store norske leksikon*. snl.no. Hentet 4. april 2023 fra https://snl.no/Abraham_Maslow
- NOU 2018: 16. (2018). *Det viktigste først— Prinsipper for prioritering i den kommunale helse- og omsorgstjenesten og for offentlig finansierte tannhelsetjenester*. H.-o. Omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-16/id2622153/?ch=4>
- NOU 2023: 4. (2023). *Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. H.-o. omsorgsdepartementet. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/?ch=5>
- Rashid, Z., Sambasivan, M. & Johari, J. (2018). Linking Maslow's hierarchy of needs with employee empowerment: A conceptual framework. *Management Research Review*, 41(1), 55-73.
- Rock, D. & Grant, H. (2016). Why diverse teams are smarter. *Harvard Business Review*, 94(9), 1-5.
- Romøren, T. I. (1995). *HVPU-reformen i forskningens lys*. Ad notam Gyldendal.
- Sagberg, I. (2023a, 14. mars 2023). *Herzberg motivasjonsteori i Store norske leksikon*. www.snl.no. Hentet 3. april 2023 fra http://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori
- Sagberg, I. (2023b, 26. januar 2023). *Ledelse*. www.snl.no. Hentet 8. mai 2023 fra <https://snl.no/ledelse>
- Sandvin, J. T. & Anvik, C. H. (2020). Tjenester til personer med utviklingshemming. I *Velferdstjenestenes vilkår* (s. 67-89) (Books). Universitetsforlaget.
<https://doi.org/doi:10.18261/9788215034713-2020-5>
- St.meld. nr. 25 (2005-2006). *Mestring, muligheter og mening*. Helse- og omsorgsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/16e39820de5c485da382fd99165afaf7/no/pdfs/stm200520060025000dddpdfs.pdf>
- St.meld. nr. 40 (2002-2003). *Nedbygging av funksjonshemmende barrierer - Strategier, mål og tiltak for personer med nedsatt funksjonsevne*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5a8122df4dee44a38beb1ca42698b490/no/pdfs/stm200220030040000dddpdfs.pdf>

Statistisk Sentralbyrå. (2023). *11418: Yrkesfordelt månedslønn, etter avtalt/vanlig arbeidstid per uke, yrke, statistikk mål, statistikkvariabel og år.*

<https://data.ssb.no/api/v0/no/table/11418/>

Strømheim, G. (2018). *Vikarer blir kasteballer i et komplisert arbeidsliv*. Universitetet i Oslo.

Hentet 4. mai fra <https://forskning.no/arbeid-universitetet-i-oslo-partner/vikarer-blir-kasteballer-i-et-komplisert-arbeidsliv/268057>

Van Bogaert, P., Timmermans, O., Weeks, S. M., van Heusden, D., Wouters, K. & Franck, E. (2014). Nursing unit teams matter: Impact of unit-level nurse practice environment, nurse work characteristics, and burnout on nurse reported job outcomes, and quality of care, and patient adverse events—A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, *51*(8), 1123-1134.

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S. & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment. *Global journal of commerce and Management*, *2*(5), 18-22.

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide – Motivasjon på arbeidsplassen

1) Kan du fortelle meg om din arbeidssituasjon?

- a. Hva er din yrkestittel og utdanningsbakgrunn?
- b. Hvor lenge har du jobbet her?

2) Hvordan er arbeidsplassen din organisert?

- a. Jobber du mye på egenhånd?
- b. Hvor stor frihet har du når det gjelder hva som skal gjøres i løpet av arbeidsdagen? Hvor mye bestemmes evt. I fellesskap med kollegaer, eller med leder?
- c. Er leder fast fysisk til stede på arbeidsplassen din? Hvis ikke, hvor ofte er leder til stede?
- d. Tar leder del i det praktiske arbeidet med brukerne, evt. Hvor mye?
- e. Hvor mange brukere er det på din arbeidsplass, og hvor mange ansatte er normalt på jobb? Hvor mange av de ansatte er faglærte?
- f. Jobber du fast i en bolig/boenhet, eller varierer det hvilken enhet du jobber i?

3) Hvordan opplever du arbeidsoppgavene?

- a. Får du brukt kompetansen din? Hvorfor/hvorfor ikke?
- b. Hva synes du om arbeidsforholdene, fysiske forhold på jobb som utstyr, ventilasjon, ressurser etc.
- c. Forhold knyttet til brukerne?

4) Hvordan mener du eventuelt arbeidsoppgavene kunne vært gjort bedre?

5) Hva synes du om arbeidsmiljøet og samarbeid med kollegaer?

- a. Hva gjør at du trives/ikke trives?
- b. Hvordan opplever du samarbeid og miljø mellom de ulike fløyene?
- c. Hvordan opplever du det faglige samarbeidet, dvs. faglig fokus i arbeidet, og hvordan kommer fagfokus til uttrykk i arbeidshverdagen?

6) På hvilken måte er du involvert i det praktiske arbeidet?

- a. Hvordan holder lederen deg motivert?
 - b. Hva mener du er viktig for lederrollen i boligen?
- 7) Hvorfor søkte du jobben i omsorgsboligen?**
- a. Type arbeid/oppgaver
 - b. Lønn, arbeidstid, beliggenhet etc.
 - c. Arbeidsmiljø etc.
- 8) Hva synes du er viktig for at du skal føle deg verdsatt og anerkjent i jobben?**
- a. Eks. lønn, tilbakemeldinger fra leder, tilbakemeldinger fra kollegaer, tilbakemelding fra brukere, nye oppgaver, mulighet for videreutdanning,
- 9) Hvordan opplever du at sykefravær påvirker jobben?**
- a. Er sykefravær et problem på arbeidsplassen? Evt. på hvilken måte?
 - b. Hva tror du evt. høyt sykefravær skyldes, og hva mener du skal til for å redusere det?
- 10) Hva er det som gjør at du jobber her?**
- a. Eks. lønn, arbeidsmiljø, type arbeidsoppgaver etc.
- 11) Hva er det viktigste for at du skal fortsette i jobben?**
- a. Eks. lønn, arbeidsmiljø, type arbeidsoppgaver etc.
- 12) Hvilke forhold tror du er viktig for å sikre god rekruttering til din arbeidsplass?**
- a. Hvilke forhold tror du er viktig for å beholde folk?
- 13) Hva er det du liker best med å jobbe i omsorgsboligen?**
- a. Meningsfulle oppgaver, relasjoner med brukere og kollegaer, tilhørighet, ansvar, mestring, lære og utvikle seg
- 14) Ser du for deg at du kommer til å bli værende i jobben over en lengre tid?**
- a. Hvorfor/Hvorfor ikke?
- 15) Hva synes du er viktig for å skape gode arbeidsforhold?**
- a. Type oppgaver, fordeling av ansvar etc.?
 - b. Betydning av leder? F.eks. tilstedeværelse, involvering og tilbakemeldinger.
 - c. Samarbeid mellom ansatte og fløyene, rutiner?
 - d. Arbeidsmiljøet?
 - e. Annet?
 - f. Hva mener du skal til for at det skal bli bedre?
- 16) Hva synes du er utfordrende med jobben?**
- a. Hva mener du er årsakene til utfordringene/problemene?

- b. Hva mener du kan gjøres for å forbedre arbeidssituasjonen?

Ledere

17) Hvordan er arbeidsplassen din organisert?

- a. Hvordan er ansvar/myndighet fordelt i den/de boenhet(er) du leder?
- b. Jobber du mye på egenhånd?
- c. Har du fast fysisk tilstedeværelse i boenheten, eller har du kontor som er atskilt fra boenheten/brukerne? F.eks. felles kontorlokalisering med andre ledere.
- d. Har du mye kontakt med andre ledere/ledernivå over deg?
- e. Hvor stor frihet har du når det gjelder hva som skal gjøres i løpet av arbeidsdagen? Hvor mye bestemmes evt. av ledernivå over deg eller i fellesskap med andre ledere?
- f. Hvor mange brukere er det på din arbeidsplass, og hvor mange ansatte er normalt på jobb? Hvor mange av de ansatte er faglærte?
- g. Har du ansvar for en eller for flere boliger/boenheter?

18) Hvilke oppgaver har du som leder?

- a. Hvor mye tid går med til lederoppgaver/administrasjon?
- b. Tar du del i det praktiske arbeidet med brukerne, evt. Hvor mye?
- c. Annet?

19) Hva gjør du for å motivere de ansatte i boligen?

20) Er det noe du mener vil kunne motivere de ansatte positivt, men som du selv ikke har kontroll over?

21) Hvordan håndterer du utfordringer knyttet til høy andel turnover og sykefravær i tjenesten? Hva tror du evt. er årsak til høy turnover/sykefravær? Hva kan gjøres for å redusere sykefraværet?

22) Hva syns du er de største utfordringene knyttet til rekruttering av personell generelt og de med helse- og sosialfaglig utdanning spesielt?

23) Hva mener du generelt skal til for sikre bedre rekruttering? Hva mener du må til for å beholde ansatte?

24) Er det forskjell på personell med helse- og sosialfaglig utdanning og personell uten helse- og sosialfaglig utdanning når det gjelder rekruttering? Hva mener du evt. skal til for sikre bedre rekruttering av faglærte? Hva mener du må til for å beholde faglærte?

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere og kartlegge motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er å sette søkelys på ansattes motivasjon for å jobbe i omsorgsboliger for utviklingshemmede. Fagpersonell i omsorgssektoren er den grunnleggende ressursen i helse- og omsorgstjenesten. Omsorgstjenesten er preget av turnover, sykefravær, deltid og en stor andel personell uten helse- og sosialfaglig utdanning. Oppgaven er basert på kvalitativ metode med intervjuer som datainnsamlingsmetode.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- Utvalget for prosjektet vil være ansatte og ledere i omsorgsboliger i et bestemt område.
- Utvalgsriterier vil inkludere personell med helse- og sosialfaglig utdanning og personell uten helse- og sosialfaglig utdanning som har erfaring med tjenestene i omsorgsboliger, og som har vært ansatt i minimum et år, og har en fast stilling på minimum 50 prosent.
- Et utvalg av en gruppe ansatte og ledere vil bli kontaktet for å delta i prosjektet, og antall deltakere vil være 10-12 stykker.
- Utvalget er trukket for å få en bredere forståelse av erfaringer og utfordringer som ansatte og ledere i omsorgsboliger har møtt og for å få innspill til motivasjonen for å arbeide i tjenesten.
-

Hva innebærer det for deg å delta?

- Metoden for å samle inn opplysningene vil være gjennom intervjuer med ansatte og ledere i omsorgsboliger.
- Opplysninger som vil bli samlet inn gjennom intervjuene er motivasjonen for å jobbe i omsorgsboliger for utviklingshemmede.
- Opplysningene vil bli registrert ved hjelp av taleopptak på mobiltelefon eller annen lydopptaker. Opptakene vil bli transkribert deretter. Opptakene vil bli lagret på en sikker måte for å sikre personvernet til deltakerne.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Tilgang til personopplysningene vil kun være for prosjektgruppen, student og veileder, og andre relevante personer som er nødvendig for å gjennomføre prosjektet.
- Opplysninger vil bli samlet inn gjennom intervjuer med ansatte og ledere i omsorgsboliger.
- Intervjuene vil bli gjort ved hjelp av taleopptak på mobiltelefon og transkribert deretter.
- Alle opplysningene vil bli anonymisert og aidentifisert for å sikre at ingen personvernopplysninger blir lagret.
- Dataene vil bli lagret på en passord-beskyttet PC for å sikre sikkerhet og tilgjengelighet for fremtidig forskning.
- Oppgaven vil bli registrert ved NSD for å sikre at dataene blir tilgjengelige for andre forskere og lagret på en sikker måte.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. mai 2023. Etter prosjektet er avsluttet kan datamaterialet som er relevant til videre forskning lagres på et trygt sted hos prosjektansvarlig og tas i bruk. Alt resterende opptak vil slettet ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Universitetet i Oslo ved Frode Veggeland: Tlf: 922 93 167;

- E-post: frode.veggeland@arena.uio.no
 - Student Mads Kjersby Rismoen: Tlf: 902 33 917;
E-post: mads@rismoen.no
 - Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, E-post: personvernombud@uio.no
- Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:
- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen,
Frode Veggeland
(Forsker/veileder)

Mads Kjersby Rismoen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Motivasjonsfaktorer blant ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)