



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Turnover i arbeid- og inkluderingsbransjen

En casestudie om å beholde og ivareta ansatte

Katrine Kildemo og Kristina Nyvoll Pedersen

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse BED-3906 juni 2024

Sammendrag

Dagens arbeidsmarked medfører hurtige endringer og krever rask omstilling. Arbeidsgivere konkurrerer derfor i større grad om å tiltrekke seg, samt beholde de beste arbeidstakerne.

Arbeid- og inkluderingsbransjen sparer samfunnet for millioner med sitt oppdrag i å bistå andre tilbake i arbeidslivet. Bransjen har stått i endring siden 2015, da ny tiltaksforskrift førte til anbudsutsatt bransje med tendenser til høy turnover som konsekvens. Turnover er dyrt og ressurskrevende, og i et konkurransepreget marked er det essensielt å redusere turnover.

Denne studien undersøker hva ledere i arbeid- og inkluderingsbransjen kan gjøre for å ivareta og beholde ansatte. Studien belyser hva som hemmer og fremmer motivasjon og jobbegasjement, og hvilke tiltak ledere kan iverksette for å øke motivasjonen og jobbegasjementet, for å unngå turnover.

Det teoretiske rammeverket for studien er motivasjonsteorier som Herzbergs tofaktorteori, selvbestemmelsesteori, equityteori, samt teori om jobbegasjement. Videre har vi brukt teori om turnover, balansert målstyring, relasjonsledelse og LMX som ledelsesteorier.

Studien er en kvalitativ enkeltcase-studie om en arbeid- og inkluderingsbedrift i Nord-Norge, som har opplevd høy turnover de siste årene. Vi intervjuet ti informanter, herunder både tidligere ansatte og nåværende ansatte. Informantenes egne erfaringer og opplevelser er vektlagt og sortert ved induktiv innholdsanalyse.

Funnene viste at informantene ønsket mer relasjonsledelse, tydeligere og systematisert informasjonsflyt, konkurransedyktig lønn og karriereutvikling og faglig utvikling. Dette har betydning for motivasjon og jobbegasjement, og om de ansatte ønsket å bli værende i casebedriften. Vi konkluderer med at ansatte tåler anbudsutsatte arbeidsforhold så fremst de har meningsfulle arbeidsoppgaver, og at ledere tilrettelegger for kollegastøtte, utviser relasjonsledelse, sørger for god og tydelig informasjonsflyt og tilbyr rettferdig og konkurransedyktig lønn.

Forord

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til våre informanter for at de brukte av sin tid for å stille opp i forbindelse med vår undersøkelse. Det har vært svært lærerikt og berikende å få intervju dem.

Tusen takk til Hilde Nordahl-Pedersen for veiledning til vår oppgave. Hennes kloke ord og oppmuntring underveis har vært veldig verdsatt, og vi har gledet oss til hver veiledningstime med henne.

Takk til vår nærmeste familie som har vært så støttende og tålmodig på denne reisen. Dette hadde ikke gått uten dere! Til slutt vil vi takke hverandre for disse tre årene vi har tilbragt sammen. Det har vært en gøy, givende og relasjonsbyggende prosess for oss - rett og slett en ære å få muligheten til å gjennomføre dette prosjektet sammen.

Katrine Kildemo og Kristina Nyvoll Pedersen

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Problemformulering og forskningsspørsmål.....	3
1.2 Organisering av casebedriften.....	4
2 Teori.....	7
2.1 Motivasjonsteorier.....	7
2.1.1 Herzbergs tofaktorteori	7
2.1.2 Selvbestemmelsesteori	8
2.1.3 Equityteorien	9
2.2 Jobbengasjement	11
2.3 Balansert målstyring.....	12
2.4 Relasjonen mellom leder og ansatt.....	14
2.4.1 Årsaker til kvalitet i relasjonen mellom ansatte og leder	15
2.4.2 Effekter av en kvalitetsrelasjon	16
2.5 Turnover	17
2.5.1 Fremtidig turnover.....	18
3. Forskningsdesign og metode.....	20
3.1 Forskningsdesign – en casestudie	20
3.2 Kvalitativ metode	20
3.2.1 Intervju	21
3.2.2 Valg av informanter	22
3.3 Datareduksjon og analyse.....	23
3.4 Etikk og anonymitet	24
3.5 Å ha kjennskap til organisasjonen man forsker på.....	24
3.6 Validitet (gyldighet)	25
3.7 Reliabilitet	26

4 Presentasjon av funnene	28
4.1 Hva er fremmende faktorer for de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?	28
4.1.1 Meningsfullt arbeid	28
4.1.2 Støttende kollegialt fellesskap.....	29
4.1.3 Stor frihet, men klare rammer	31
4.2 Hva er hemmende faktorer for de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?	32
4.2.1 Fast jobb fram til ny anbudsrunde	33
4.2.2 Favorisering av enkeltansatte	34
4.2.3 For lite én-til-én-kontakt med lederen.....	35
4.2.4 Kvantitet trumfer kvalitet	37
4.2.5 Turnover og dominoeffekt	38
4.3 Hva kan ledelsen gjøre for å øke de ansattes motivasjon og jobbengasjement, samt redusere turnover i sin bedrift?.....	39
4.3.1 Kjenn dine ansatte og vedlikehold relasjonen.....	40
4.3.2 Konkurransedyktig lønn	42
4.3.3. Fokusér karriereutvikling, faglig utvikling og onboarding	44
4.3.4 Fokusér internkommunikasjon og informasjonsflyt	46
5 Drøfting	49
5.1 F1: Hva fremmer de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?.....	49
5.1.1 Meningsfylt arbeid, støttende kollegaer og stor frihet	49
5.2 F1: Hva hemmer de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?	50
5.2.1 Måling i arbeidet og anbudsutsatt jobb	50
5.2.2 Unngå forskjellsbehandling og fokusér relasjonsledelse	54
5.3 F2: Hva kan ledelsen i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å øke de ansattes motivasjon og jobbengasjement, og redusere turnover i sin bedrift?.....	56
5.3.1 Forbedre internkommunikasjon og tydelig informasjonsflyt.....	56

5.3.2 Konkurransedyktig og rettferdig lønn	57
5.3.3 Tilrettelegge for karriereutvikling og faglig utvikling, samt systematisere onboarding.....	59
6 Konklusjon	61
Referanser.....	64
Vedlegg 1- Intervjuguide	71
Vedlegg 2 - Informasjon- og samtykkebrev.....	73
Vedlegg 3- Godkjenning fra SIKT.....	77

Figurliste

Figur 1: Organigram, Mintzberg (1980)	4
Figur 2: Fagbyråkratiet, Mintzberg (1980)	6

1. Introduksjon

I dag utsettes organisasjoner for stadig større grad av endring enn tidligere, og de ansatte må være fleksible, takle endringer og være tilpasningsdyktige (Christensen, 2011). Arbeidsgiver må i større grad jobbe med å rekruttere og tiltrekke, men også ivareta og beholde ansatte (Nesheim, 2007). Dette betyr at dagens arbeidsmarked er krevende for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

I et slikt arbeidsmarked er det viktigere enn noensinne å kjenne til hva som driver ansattes motivasjon og engasjement. Ansatte som er engasjerte i jobb er ofte mer effektive og tilfredse med jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Arbeid- og inkluderingsbransjen har stått i en endring siden 2015, da den nye tiltaksforskriften om arbeidsmarkedstiltak trådte i kraft 1. januar 2015 (Forskriften om arbeidsmarkedstiltak, 2015). Endringene har hatt store konsekvenser for bransjen, og førte til et annerledes utføringmarked, herunder fra forhåndstilte tiltak til anbudsutsatte tiltak. Konkurransetsettingen har blant annet medført at flere virksomheter i bransjen har forsvunnet. I 2017 undersøkte Leikvoll og Herning (2017) at antallet inkluderingsbedrifter som leverer oppfølgings- og avklaringstiltak har gått ned fra 149 til 38 (Leikvoll og Herning, 2017). Videre har konkurransetsettingen påvirket de ansattes arbeidsforhold i bransjen med usikre arbeidsplasser, høyere press på lønns- og arbeidsvilkår og mer fokus på resultater (Bjørn et al., 2019). Ansatte i bransjen har uttrykt sin bekymring for utviklingen, og opplever at arbeidsforholdene forverres (Fretex, 2022). Formålet til bedriftene er å bidra til at personer utenfor arbeidslivet blir inkludert på arbeidsmarkedet. Det paradoksale i slike bedrifter er ofte at de ansatte bidrar til at brukere av tjenestene får en jobb som innebærer trygghet, eksempelvis i form av fast stilling, mens de selv har et noe mer usikkert arbeidsforhold.

Arbeid- og inkluderingsbransjen sparer samfunnet for millioner med sitt oppdrag i å bistå andre tilbake i arbeidslivet. I dag er arbeidsledigheten i Norge 3,7% (november 2023), mens antallet personer som står uten jobb eller utdanning i alderen 22-66 år er 659 000 personer i 2022 (Tuv, 2023). Omkostningene for samfunnet er store når mange står utenfor arbeidslivet, og ved å bidra til at denne gruppen kommer ut i arbeidslivet vil styrke velferdssamfunnet (Arbeid og inkludering, 2021). Beregninger gjort av Samfunnsøkonomisk analyse for arbeid-

og inkluderingsbransjen, viser at hvis 13 000 av jobbsøkere som ble formidlet til jobb i 2021, beholder jobben i fem år, vil den samfunnsøkonomiske gevinsten ligge på ca. 30 milliarder kroner (Arbeid og inkludering, 2021; Gran, 2020). Dette innebærer blant annet redusert stønadsutbetaling og økte skatteinntekter til det offentlige. Videre beregninger viser at en person som jobber fulltid i 10 år etter et arbeidsmarkedstiltak, gir en gevinst på 4,6 millioner kroner sammenlignet med en person utenfor arbeidsmarkedet (Gran, 2020).

Nyttegevinsten er ikke bare stor samfunnsøkonomisk sett, den er også stor for individet. Å ha arbeidstilørighet er viktig for helse, både fysisk og psykisk, og øker livskvaliteten. Det gir økonomisk selvstendighet, men også personlig utvikling og sosial kompetanse (Gran, 2020; Smith, et.al, 2022). Ifølge NAV er det største sykefraværet relatert til muskel- og skjelettsykdommer, og psykiske lidelser er nummer to (NAV, 2023). Arbeid gir bedre helse, altså vil det å være i arbeid redusere belastningen på helsevesenet. Alle disse nevnte faktorene viser viktigheten av arbeidet arbeid- og inkluderingsbransjen bidrar med til samfunnet.

Arbeid- og inkluderingsbransjen har et bredt spekter av bedrifter i kategorien små og mellomstore bedrifter. Bransjen er semi-offentlig, hvor alle leverer tjenester på vegne av NAV. I tillegg har noen bedrifter tatt initiativ til å selge andre tjenester til private og offentlige virksomheter. Det er lite forskning om arbeid- og inkluderingsbransjen og ansattes arbeidsforhold, men en studie gjort av NORCE viste blant annet at jobbspesialister i NAV, som er sammenlignbar med jobbveiledere i arbeid- og inkluderingsbransjen, hadde høy turnover i perioden 2017-2019 (Schönfelder et.al, 2020). En annen studie viste at det var 45% turnover blant jobbspesialister som var ansatt i NAV og i helsesektoren (Butenko, 2022). Dette viser at rollen som jobbveileder har utfordringer. Som tidligere ansatte i en arbeid- og inkluderingsbedrift har vi erfart den høye turnoveren.

I vår casebedrift, som er lokalisert i Nord- Norge, har 33 ansatte valgt å slutte i perioden 2020 til 2023, hvor antall årsverk vanligvis ligger mellom 35-40. Det vil si at nesten en tredjedel av de ansatte har sluttet hvert år de siste tre årene. Det er interessant å belyse hva dette skyldes, da det er gjort lite forskning på turnover i arbeid- og inkluderingsbransjen. Vi ønsker derfor å bidra med kunnskapsutvikling til dette feltet.

Arbeidet som bransjen og vår casebedrift tilfører samfunnet, er av stor samfunnsøkonomisk verdi, samt at det øker livskvaliteten til enkeltmennesket. Det er derfor bekymringsverdig at

så mange velger å slutte. Det er viktig å beholde gode arbeidstakere i bransjen, beholde kompetanse, samt ha arbeidstakere som ønsker å bli i jobben. Derfor er det interessant å undersøke hvilke grep som kan gjøres for å endre utviklingen i bransjen, samt undersøke hvilke faktorer som engasjerer og motiverer de ansatte, slik at de ønsker å bli i bransjen og fortsette det viktige arbeidet de gjør.

1.1 Problemformulering og forskningsspørsmål

Med denne studien er det av interesse å avdekke hva som hemmer og fremmer motivasjon og jobbengasjement hos de ansatte, samt hva de ansatte mener at ledelsen kan gjøre for å motivere og skape jobbengasjement hos de ansatte slik at de velger å bli i bedriften, og hva som kan gjøre for å redusere turnover.

Problemformuleringen til denne oppgaven er derfor som følger:

Hva kan ledere i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å ivareta og beholde ansatte?

Forskningsspørsmål:

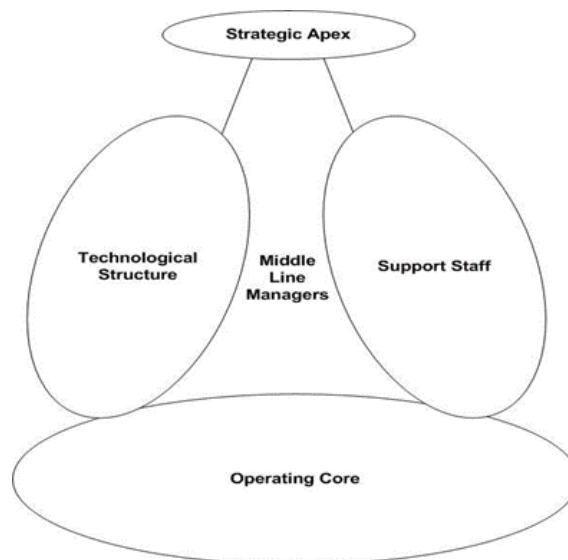
- Hva hemmer og fremmer de ansatte i arbeid- og inkluderingsbransjen sin motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?
- Hva kan ledelsen i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å øke de ansattes motivasjon og jobbengasjement, og redusere turnover i sin bedrift?

1.2 Organisering av casebedriften

Casebedriften vår er en mellomstor bedrift lokalisert i Nord-Norge. Casebedriften har som helhet en funksjonsbasert organisering, noe som betyr at avdelingene er inndelt etter hvilken type oppgave de ansatte utfører (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Alle avdelingene bidrar allikevel i en eller annen form, til organisasjonens formål – å gi mennesker en ny sjanse i arbeidslivet. Casebedriftens kjernevirksomhet vil være fokuset i denne oppgaven og er bygd opp av flere avdelinger bestående av jobbveiledere. Rollen som jobbveileder innebærer veiledning av jobbsøkere som hovedsakelig har som mål å komme seg tilbake i arbeidslivet, eller foreta et jobbskifte.

Jobbveilederne arbeider med ulike målgrupper – noen målgrupper er langt unna arbeidslivet, mens andre kun trenger bistand til å foreta et karrierebytte. Kjerneoppgavene i en slik virksomhet er derfor ofte veiledning i forbindelse med karriereønsker, interesser, kontakt med arbeidsgivere, kartlegge eventuelle behov for tilrettelegginger med mer. Oppgavene varierer noe alt ettersom hvilken målgruppe man jobber med.

Henry Mintzbergs organigram beskriver strukturnyanser i organisasjoner som vist i Figur 1 (Mintzberg, 1980). Mintzbergs 5 komponenter i en organisasjon består av toppledelse, mellomledelse, teknostruktur, støttestruktur, og til sist den operative kjerne. Basert på ulike sammensetninger av disse bestanddelene, utledes ulike former for organisasjonsstrukturer.

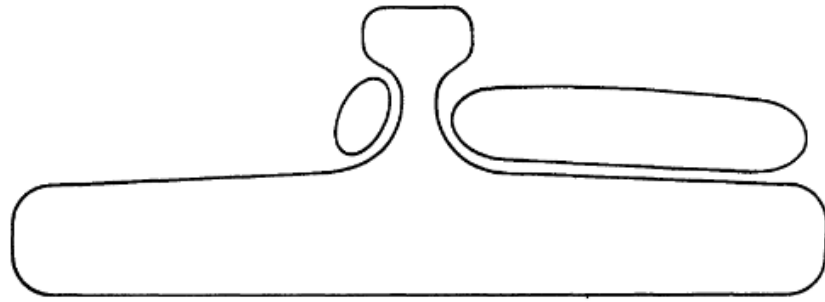


Figur 1: Organigram, Mintzberg (1980)

I casebedriften finner vi administrerende direktør og styret i toppledelsen, “det strategiske toppunktet” i Mintzbergs modell. Toppledelsen arbeider og opererer på et strategisk nivå, altså over mellomlederne som befinner seg på neste nivå. Mellomlederne har sin plass i midten av organigrammet og har i casebedriften personalansvar for jobbveilederne i tillegg til andre typiske oppgaver som tilhører dette nivået, deriblant koordinering og fordeling av ressurser i henhold til rammene. Mellomlederne har en særlig viktig posisjon med hensyn til kommunikasjonsflyt mellom toppledelsen og “den operative kjerne”. Det er vanlig at majoriteten av de ansatte befinner seg på det operative nivået, og det stemmer også for casebedriften. De fleste ansatte jobber med veiledning av jobbsøkere, altså leverer de tjenester til brukere/kunder, i tråd med beskrivelsen av det operative nivået i organigrammet til Mintzberg.

I tillegg til nivåene toppledelse, mellomledelse og den operative kjerne, finnes det to støttestrukturer i Mintzbergs modell, herunder “teknostrukturen” og støttestaben”. Bedriften som er gjenstand for vår undersøkelse, har ikke en egen økonomiavdeling eller HR-avdeling som er typiske eksempler på disse støttestrukturene. Casebedriften har dog enkeltansatte som innehar roller som økonomiansvarlig og HR-ansvarlig, og støttestrukturene er på den måten representert, men i et mindre format. Mintzberg fremholder at organisasjoner består av bestanddelene skissert i figuren ovenfor, men i 5 ulike varianter. De 5 er navngitt ved: enkel struktur, maskinbyråkratiet, fagbyråkratiet, den divisjonaliserte strukturen og til sist adhokratiet.

Kjernevirksomheten i casebedriften med å bistå jobbsøkere ut i arbeidslivet er fokuset for denne oppgaven, og synes å ligne mest på fagbyråkratiet som vist i Figur 2. Majoriteten av de ansatte på det operasjonelle nivået er høyt utdannede, og de planlegger og styrer mye av sin egen arbeidshverdag. De håndterer ofte komplekse problemstillinger og det tar lang tid å opparbeide seg kunnskap nok til å mestre alle nyanser ved jobben, i tråd med fagbyråkratiets karakteristikk (Mintzberg, 1980).



Figur 2: Fagbyråkratiet, Mintzberg (1980)

2 Teori

I de følgende avsnittene vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket for oppgaven. I lys av oppgavens tematikk har vi valgt å avgrense teorien til motivasjonsteorier, herunder Herzberg tofaktorteori, selvbestemmelsesteori og equityteori, samt en redegjørelse av jobbengasjement. Videre vil vi redegjøre for turnover og balansert målstyring. Innenfor ledelsesteori har vi valgt å fokusere på relasjonsledelse. Vi er spesielt interessert i relasjon mellom leder og ansatt, og valgte derfor å se nærmere på LMX teorien.

2.1 Motivasjonsteorier

Ansattes motivasjon er et populært tema i ledelse og organisasjonspsykologi, og det er utviklet mange ulike teorier de siste 70 årene (Ozsoy, 2019; Brochs-Haukedal, 2013). Motivasjon forklares som «*Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder adferd*» (Brochs-Haukedal, 2013, s.109). I arbeidslivet er motivasjon svært sentralt, da motiverte ansatte fører til økt produktivitet, prestasjon og trivsel (Ozsoy, 2019). Ved å kjenne til faktorer som driver og motiverer personer til å jobbe mot et mål i en organisasjon, kan dette føre til større økonomisk vinning, redusert sykefravær og lav turnover (Brochs-Haukedal, 2013; Bryant, 2018).

2.1.1 Herzbergs tofaktorteori

En av de mer populære motivasjonsteoriene som er relatert til arbeidslivet, er Herzbergs tofaktorteori - en utvidelse av Maslows behovspyramide (Herzberg, 1987; Brochs-Haukedal, 2013). Teorien vektlegger to faktorer som påvirker motivasjon i arbeidslivet – motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene. Motivasjonsfaktorene er anerkjennelse, karriereutvikling, prestasjoner, arbeidsoppgaver, forfremmelse, ansvar og autonomi. Disse faktorene skaper jobberikelse, trivsel på arbeidsplassen og gir økt motivasjon. Dermed vil arbeidstakere som får lite utfordrende og lite varierende arbeidsoppgaver, lave utviklingsmuligheter, lite anerkjennelse og ingen mulighet for forfremmelse bli umotiverte arbeidstakere og øker risikoen for mistriivsel i arbeidsforholdet (Brochs-Haukedal, 2013).

Hygienefaktorene er sikkerhet og trygghet, fysiske rammer og arbeidsforhold, lønn og insentiver, ledelse, organisasjonens politikk og administrasjon, og påvirker de ansattes mistilfredshet eller mistriivsel. Hygienefaktorene er ikke motiverende i seg selv, men

grunnleggende faktorer som er nødvendige i et arbeidsforhold. De skaper ikke trivsel, men mistrivsel hvis de ikke er til stede.

Relatert til vår casebedrift, er det få muligheter for å stige i gradene. Majoriteten av de ansatte jobber som jobbveiledere. Det vil være interessant å undersøke om de ansatte opplever lite mulighet for utvikling, og om dette fører til lav motivasjon og økt turnover.

Fra ca. 2015-2019 var vår casebedrift gjennom flere endringer, som beskrevet i introduksjonen. Innsparinger fra bedriftens side førte til at mange goder ble fratatt de ansatte. De ansatte mistet en halvtime betalt lunsj slik at de gikk fra 7,5 timers arbeidsdag til 8 timers arbeidshverdag, pensjonssparingen ble redusert, en times treningsfri forsvant og etableringen av forskuttert sykelønnsordning ble utsatt. Flere hygienefaktorer som tidligere hadde vært til stede, ble nå borte. Vi antar at dette har skapt stor misnøye hos de ansatte. Trygghet og sikkerhet, som er hygienefaktorer, forsvant da bransjen ble lagt ut på anbud. Det vil derfor være stor sannsynlighet for at dette har påvirket mange jobbveiledere til å revurdere sine arbeidsforhold. Videre er det interessant å undersøke om ros og anerkjennelse har stått i fokus hos ledelsen av virksomhetens ansatte i denne perioden med endringer. I tider med store endringer som krever mye fra den ansatte, er anerkjennelse i større grad viktig (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.1.2 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteori er også en motivasjonsteori som demonstrer at mennesker drives av ulik motivasjon, og er særlig relevant i forbindelse med motivasjon i arbeidslivet (Gagne og Deci, 2005; Gillet et.al, 2013). Selvbestemmelsesteori skiller mellom indre og ytre motivasjon, men kaller det autonom motivasjon (indre motivasjon) og kontrollert motivasjon (ytre motivasjon) (Gagne og Deci, 2005). I denne oppgaven vil vi bruke begrepene kontrollert motivasjon og ytre motivasjon, samt autonom motivasjon og indre motivasjon om hverandre. Ytre motivasjon handler om at vi gjør en aktivitet for å oppnå insentiver i form av belønning, eller at vi føler oss tvunget til å handle for å unngå straff (Olafsen, 2018). Indre motivasjon ligger i selve aktiviteten og den tilfredsheten aktiviteten gir når man utfører den (Brochs-Haukland, 2013). Belønninger er i form av tilfredshet, glede og mestring ut ifra de oppgavene

som utføres (Kuvaas, 2019). Her telles arbeidsoppgavene og personen sine egne mål, og ikke hva som er belønningen eller andre forventninger til en (Brochs-Haukland, 2013).

Videre tar selvbestemmelsesteorien utgangspunkt i tre grunnleggende menneskelige psykologiske behov som er nødvendig for motivasjon og utvikling; kompetanse, tilhørighet og autonomi (Gagne og Deci, 2005). Kompetanse omhandler opplevelsen eller følelsen av mestring til å skape resultater ut ifra sin kompetanse. Personen må ha tro på egne evner om at man vil klare oppgaven, samt at man får støtte og anerkjennelse til å klare oppgaven (Gagne og Deci, 2005). Tilhørighet omhandler opplevelsen av å høre til felleskapet, at kollegaer og leder bryr seg om deg, verdsetter og ser deg (Gagne og Deci, 2005). Til slutt har vi autonomi, som vektlegger muligheten til å bestemme selv.

Disse tre komponentene motiverer og driver vår adferd. For å fremme den autonome motivasjonen er det behov for å tilfredsstille de tre komponentene. Da vil de ansatte utvikle seg, øke kreativitet og øke trivsel (Deci og Ryan, 2002; Oalfsen, 2018).

Utgangspunktet i selvbestemmelsesteorien er at når du selv kan bestemme hvordan du kan utføre en oppgave øker motivasjon, utvikling og kreativitet. Opplever en ansatt autonomi, mestring og god relasjon til sine kollegaer og ledere på arbeidsplassen, vil dette skape indre motivasjon og være meningsfullt (Deci og Ryan, 2002; Olafsen, 2018).

Relatert til vår casebedrift vil det være interessant å undersøke om de ansatte opplever tilhørighet, kompetanse og autonomi i deres arbeid. Det antas at de ansatte i casebedriften opplever høy grad av autonomi i jobben, men på bakgrunn av den høye autonomien og store fokus på resultater antas det at de ansatte opplever å bli lite verdsatt i jobben de gjør, i tillegg til at karriereutviklingen er lav, som tidligere antatt under Herzberg-teorien. Dermed vil forutsetningene for tilhørighet og kompetanse være lav blant de ansatte, noe som kan resultere i kontrollert form for motivasjon.

2.1.3 Equityteorien

Forskning viser at lønn i seg selv ikke er motiverende (Olafsen, et.al, 2015; Brochs-Haukedal, 2013). Lønn er viktig og skaper trygghet, men det er ikke en motiverende faktor hvis man

tenker langsiktig. Lønn bør samsvare med vanskelighetsgraden av arbeidsoppgaver og kompetanse, men ved å øke lønnen vil ikke produktivitet og ytelse øke proporsjonalt. Hvis man som arbeidstaker opplever at en kollega med samme arbeidsoppgaver, stilling og samme innsats som en selv tjener mer, vil arbeidstakeren oppleve et misforhold og urettferdighet (Brochs-Haukedal, 2013). Dette kan føre til redusert produktivitet.

Equityteorien handler om at man motiveres av rettferdighet. Som arbeidstaker sammenligner man sin egen innsats og resultat av denne opp mot hva andre mottar for sin innsats (Brochs-Haukedal, 2013). Opplever de ansatte at man behandles rettferdig og likt av sin leder og organisasjon, så vil dette skape motivasjon (Brochs-Haukedal, 2013). Hvis innsatsen en medarbeider legger i sitt arbeid, gir et resultat som er likt en sammenlignbar kollega, vil dette skape balanse i det sosiale arbeidsmiljøet. Opplever en ansatt at alle ansatte mottar samme lønn for samme arbeid, kan dette motivere den ansatte, og gi opplevelse av solidaritet.

Motsatt kan opplevelsen av å bli behandlet urettferdig, i form av ulik lønn for samme arbeid, føre til at innsatsen reduseres, og ytelse og produksjon til organisasjonen blir mindre. Innsats vil være for eksempel antall timer du arbeider, fleksibiliteten du viser, personlige ofringer (familielivet), lojalitet til organisasjonen og hvorvidt man strekker seg for å rekke korte tidsfrister (Ryan, 2021). Resultatet av innsatsen vil være lønnen du mottar, anerkjennelse, pensjon og lignende som du mottar fra bedriften (Brochs-Haukedal, 2013). Det du gjør og mottar vil du hele tiden sammenligne med hva dine kollegaer gjør og mottar. Er resultatet lavere enn personer med sammenlignbar innsats, vil det være demotiverende og du vil redusere din egen innsats.

Casebedriften vår er en “non-profit” organisasjon, der all fortjeneste går tilbake til bedriften og skal gagne jobbsøkerne. Lønn og lønnsutvikling har derfor noen begrensninger. Det betyr ikke at lønn ikke er viktig for en ansatt. Det antas derfor at lønnen til de ansatte oppleves lav i forhold til det ansvaret de besitter og den produktiviteten de bidrar med. Bedriften har tidligere utviklet en ny lønnsmodell hvor blant annet ansiennitet ikke har ført til økt lønn. Dermed kunne nyansatte få høyere lønn enn ansatte med lengre ansiennitet. Det har vært mye misnøye omkring ulik behandling av lønn, til tross for at man gjør samme type arbeid. Dette har skapt uro og kan derfor antas å være en faktor som har skapt lavere motivasjon og resultert i oppsigelse fra ansatte.

2.2 Jobbengasjement

Da arbeidsmarkedet er i konstant endring ønsker arbeidsgivere ansatte som takler utfordringer, som er tilpasningsdyktige, fleksible, tar initiativ, tar ansvar for egen utvikling og er engasjerte omkring sine arbeidsoppgaver (Christensen, 2011). Jobbengasjement har fått større fokus i forskningen i det 21. århundret (Bakker et.al, 2008), og mange studier viser at høyt jobbengasjement gir motiverte ansatte, høy trivsel, mindre sykefravær og lavere turnover (Pennbrant & Dåderman, 2020). Videre viser forskning at jobbengasjement gir større grad av jobbtilfredshet, bedre prestasjoner og større konkurransefordel, og høyere arbeidsinnsats hos ansatte (Bakker et.al, 2008).

Jobbengasjement er ofte avgjørende for at en ansatt skal trives på arbeidsplassen, men defineres ulikt i forskning. Maslach og Leiter (2001) definerer jobbengasjement som en motsetning av utbrenthet der jobbengasjement omfatter energi, involvering og effektivitet som den enkelte ansatte legger i sitt arbeid (Maslach og Leiter, 2001).

Schaufeli og Bakker (2004) argumenterer mot at engasjement er en motsetning til utbrenthet, men at det er to uavhengige sinnstilstander. Det behøver ikke være enten eller.

I stedet definerer Schaufeli og Bakker (2004) jobbengasjement som “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*” (Schaufeli og Bakker, s. 295, 2004). Vitalitet, entusiasme og absorpsjon beskrives i de følgende setningene. Vitalitet karakteriseres som energi og mental resiliens, samt vilje til å gjøre en innsats og utholdenhet i møte med utfordringer. Entusiasme innebærer involvering med og en identifisering til sitt arbeid. Det kan også innebære at man er inspirert og stolt av sitt arbeid, og at arbeidet er viktig for en (Christensen, 2011). Den tredje og siste dimensjonen er kalt absorpsjon - evnen til å fordype seg i arbeidet ved å være i dyp konsentrasjon og å se glede i arbeidet. I en slik tilstand vil det være vanskelig å løsrive seg fra arbeidet. Schaufeli og Bakkers definisjon av jobbengasjement beskriver arbeidstakere som har stamina, er proaktive, initiativrike og har stor arbeidskapasitet.

Som tidligere ansatte i casebedriften, har vi kjennskap til tidligere medarbeiderundersøkelser. Medarbeiderundersøkelsene har vist at det er høyt engasjement blant ansatte i bedriften til

tross for høy turnover. Grunnen til det høye engasjementet kan være at man i større grad er stolt av arbeidet sitt og at det er meningsfylt fordi man arbeider med mennesker og hjelper de med å finne løsninger i forbindelse med arbeidslivet. På grunn av arbeidsoppgavenes karakter og mål, antas det at jobbengasjementet blant ansatte er høyt.

2.3 Balansert målstyring

Casebedriften må ha et nært forhold til sine resultater ettersom de leverer sine tjenester i et anbudsmarked. De må derfor overvåke sin effektivitet i henhold til vedtatte mål og iverksette tiltak om nødvendig, men de må også overvåke effektiviteten for å kunne fronte resultatene utad i kampen om andre typer markedsandeler. Resultatene i en bedrift kan måles på ulike måter, og kan drives fram med bakgrunn i en strategi (Kaplan og Norton, 1996). Bedrifter må velge hvilke måleparametre de ønsker å kontrollere, og Kaplan og Norton (1996) argumenterer for at man ikke bør ha for få, ei heller for mange måleparametere. Essensen i balansert målstyring er å måle effektivitet i en bedrift på kort og lang sikt med bakgrunn i et nyttig og fornuftig antall måleparametre. Balansert målstyring beskriver fire kategorier som kan måles, herunder “finansielle indikatorer, kundeperspektivet, interne produksjonsprosesser i organisasjonen og evne til læring og vekst” (Kaplan og Norton, 1992). Disse fire kategoriene vil beskrives i de følgende avsnittene.

I casebedriften dekkes lønn til de ansatte og øvrige løpende utgifter, av inntekter fra blant annet arbeidsmarkedstiltak som er vunnet gjennom anbud. Jo, flere personer som deltar i tiltakene til bedriften, desto mer inntekter genereres. Dette illustrerer en viss sårbarhet i forretningsmodellen til bedriften. Dersom casebedriften taper anbudskonkurranser og dermed ikke kan opprettholde behovet for et bestemt antall ansatte, vil det nødvendigvis bety mulige nedbemanningsprosesser. Det ville være interessant å undersøke hvorvidt informantene fra casebedriften påvirkes positivt eller negativt av bedriftens forretningsmodell, relatert til det finansielle perspektivet i balansert målstyring.

Casebedriften jobber aktivt for å erobre nye markedsandeler for å gi bedriften en sterkere forretningsmodell, noe som kan ha innvirkning på informantenes opplevelse av nåværende forretningsmodell. Kundeperspektivet, den andre kategorien i balansert målstyring, handler

både om måling av bedriftens utvikling i å erobre markedsandeler, men også om brukerundersøkelser hvor kunder gir tilbakemeldinger som mottaker av en tjeneste for eksempel (Kaplan og Norton, 1992).

Hvor mange jobbsøkere hver enkelt jobbveileder klarer å hjelpe tilbake eller ut i arbeidslivet per måned og per år, er viktige måleparametre for vår casebedrift. I balansert målstyring handler den tredje kategorien “interne produksjonsprosesser i organisasjonen”, om hvorvidt bedriften holder et øye med eksempelvis feilproduksjon og nye måter å levere tjenester på (Kaplan og Norton, 1992). “Feilproduksjon” i lys av arbeid- og inkluderingsbransjen kan være manglende kontroll på kvalitet i selve arbeidslivsløsningen. Eksempler på dette kan være dersom en jobbsøker havner i “feil” jobb, eller at casebedriften ikke har oversikt over hvor lenge en jobbsøker egentlig blir i jobben de får; samarbeidet med jobbsøkeren avsluttes ofte i det de får seg en jobb. Vår casebedrift kan derfor i prinsippet oppnå flere formidlingsresultat gjennom den samme jobbsøkeren, dersom jobbsøkeren returnerer til casebedriften i et nytt tiltak eller det samme tiltaket. Et kort arbeidsforhold kan tilsynelatende ha mange årsaksforklaringer, men én av de kan være hvorvidt jobbsøkeren egentlig er klar for å avslutte oppfølgingen fra jobbveilederen. Det finnes ingen oversikt over hvor mange personer dette gjelder i casebedriften, blant annet grunnet personvern hensyn. Antall formidlinger synes å være et uunngåelig fokus for måling da dette er en av grunnpilarene til casebedriftens eksistens. Det kan tenkes at måleparametret står så sterkt at casebedriften ikke følger med på sin “feilproduksjon” da feilproduksjonen kan bidra til gode kvantitative resultater. Det vil være interessant å belyse hvorvidt de ansatte opplever press rundt kvantitet (antall formidlinger). I sammenheng med det vil det også være interessant å belyse hvorvidt ansatte opplever å ha tid nok til å finne gode og langvarige arbeidslivsløsninger sammen med jobbsøkeren (kvalitet).

Det siste perspektivet i balansert målstyring, evne til læring og vekst, fokuserer på de ansatte i bedriften. Gjennom dette perspektivet måler man gjerne resultatene til hver enkelt ansatt, samt hvorvidt de har det bra på jobben. Evne til læring og vekst-perspektivet kan med andre ord belyse både hvor mye hver enkelt ansatt bidrar til bedriftens inntekter, samt hvor mye utskiftning det er blant de ansatte (Kaplan og Norton, 1996). De fire kategoriene i balansert målstyring berører altså både tematikk som økonomiske resultater, kundens behov i tjenesteleveransen, interne prosesser, samt kompetanse og trivsel hos de ansatte. Det betyr at

bedriften får et overblikk som omfavner flere områder. Dersom en bedrift legger uforholdsmessig mye fokus på ett parameter og dermed forlater det overordnede blikket, så kan det tenkes at balansen i målingene uteblir.

I vår casebedrift er det som nevnt et sterkt fokus på hvor mange jobbsøkere jobbveilederne klarer å bistå ut i jobb – antall formidlinger. Etter tilbakemeldinger fra de ansatte, gikk vår casebedrift bort i fra et synlig fokus på individuelle målinger, til et økt fokus på gruppemålinger når det gjaldt antall formidlinger. Men målingene på individnivå kan ha satt spor i kulturen i bedriften, da de ansattes individuelle formidlingstall var en del av argumentene for og imot den ansattes favør i en tidligere nedbemanningsprosess. For casebedriften er delingskultur en fordelaktig praksis for å øke det totale antallet formidlinger som så kan frontes ovenfor oppdragsgivere og konkurrenter. Faren ved individuelle målinger og bruken av de i anbudshenseende er at de ansatte nærmest oppfordres til en silomentalitet, ved å holde kortene tett til brystet om hvilke jobbmuligheter de kjenner til.

Mennesker som jobber med mennesker og deres utfordringer, er en konstellasjon bestående av mange faktorer som spiller inn på resultatet av samarbeidet. Jobbveilederen er prisgitt en problemstilling de selv er motivert for å løse sammen med jobbsøkeren, samt at jobbsøkeren har en utdanning, bakgrunn og egnethet som passer inn med hvilke muligheter som finnes i markedet og de kontaktene veilederen har.

2.4 Relasjonen mellom leder og ansatt

I relasjonsledelse settes menneskene i fokus og human kapitalen anses som den viktigste ressursen til bedriften (Spurkeland, 2013). Relasjonell ledelse i en bedrift handler om å påvirke medarbeiderne gjennom å bygge en relasjon til dem, i motsetning til oppgaveorientert ledelse, hvor lederen setter søkelys på forventninger og mål de ansatte skal levere på (Spurkeland, 2013).

Spurkeland (2013) trekker fram både relasjonelt mot og avhengighet som viktige komponenter i utøvelsen av relasjonell ledelse. Det relasjonelle motet henviser til evnen til å oppsøke og ha samtaler i utfordrende settinger, eksempelvis dersom en konflikt har oppstått. Med avhengighet beskriver Spurkeland (2013) at man ikke kommer videre mot målet uten å samarbeide med andre. Vi lever i samspill med hverandre, også i det indre organisasjonslivet.

En av teoriene som omhandler samspillet mellom leder og medarbeideren er LMX teorien, og vi vil redegjøre for den i de neste avsnittene.

LMX teorien (Leader-Member Exchange) har sitt utspring fra sosial utvekslingsteori (Blau, 1964) og belyser en relasjonell gjensidig utveksling mellom leder og medarbeider (Risan, 2012). Relasjonen mellom de to partene leder og ansatt kan kalles for en dyade, og lederen vil dermed måtte forholde seg til og vedlikeholde mange dyader i en bedrift (Risan, 2012). Leder-medarbeider-dyaden vil utvikle seg over tid til å enten bli en høykvalitetsrelasjon, eller en lavkvalitetsrelasjon. Lederen og medarbeideren må finne sine plasser i dyaden gjennom en etableringsfase og deretter vedlikeholde utvekslingen seg i mellom i lang tid (Yukl og Gardner, 2020). I denne oppgaven foregår den sosiale utvekslingen mellom hver enkelt jobbveileder og deres leder i casebedriften. Lederne i dette tilfellet er mellomledere som har personalansvar for jobbveilederne.

LMX teorien kan forklares ved å deles inn i årsak og effekt av LMX, altså hvorfor noen opplever høy kvalitet på relasjonen med leder og hvilke områder av organisasjonslivet til den ansatte som påvirkes av en høykvalitetsrelasjon til lederen (Martinsen 2019).

2.4.1 Årsaker til kvalitet i relasjonen mellom ansatte og leder

Relasjoner er ikke statisk og uforanderlig, og det finnes mange årsaker som kan ligge bak forklaringen på en høykvalitetsrelasjon med leder. Eksempelvis kan det dreie seg om likhet mellom leder og medarbeider innenfor utseende, væremåte, verdier og holdninger (Yukl og Gardner, 2020). De ansattes personlighet, utgangspunkt og preferanser spiller blant også inn i deres oppfatning og mottakelse av lederens atferd. En leder kan eksempelvis ikke utøve nøyaktig samme atferd ovenfor alle sine ansatte og forvente samme utfall. Det komplekse sosiale samspillet mellom en leder og en ansatt vil dermed ikke ha en lineær utvikling hvor man utfører planlagte steg som til slutt ender i en god relasjon.

Til tross for at både leder og ansatt må være aktive bidragsytere i leder-ansatt-relasjonen, kan det antakelig påstås at en leder har et særskilt ansvar for å påvirke relasjoner, og det i positiv retning. I en metaanalyse fra 2012 (Dulebohn et al.) om LMX, var et av de viktigste funnene blant annet at lederatferd hadde stor innvirkning på kvaliteten i relasjonen mellom leder og

ansatt. I metaanalysen vises det til atferd, egenskaper og personlighetstrekk fra leders side som har sterk sammenheng med LMX, altså høy kvalitet på leder-medarbeider-relasjonen. Det kan allikevel oppstå såkalte inn- og utgrupper. I lys av LMX vil en ansatt som har en høykvalitetsrelasjon til sin leder kunne sies å være i inn-gruppen, mens en ansatt med en lavkvalitetsrelasjon til sin leder vil være i ut-gruppen (Yukl og Gardner, 2020). Inn- og ut-gruppe inndelingen er ikke like fremtredende i nyere versjoner av LMX-teorien (Kaufmann og Kaufmann, 2015), men allikevel interessant å utforske i vår kontekst.

Dersom bare én av partene investerer i relasjonen, kan det oppstå en skjevhet i relasjonen. Investeringen i relasjonen kan eksempelvis bestå av å oppsøke den andre og vise interesse for organisasjonslivet til den andre gjennom positive uttalelser (Risan, 2012). En leder kan for eksempel gi gehør til sine ansatte gjennom ord og handlinger. I casebedriften kunne det eksempelvis vært å anerkjenne og gi tilbakemeldinger på gode løsninger som jobbveilederen har kommet fram til i sitt arbeid. Videre kunne det vært å utvise tillit til den enkelte jobbveileder ved å gi de adgang til ansvarsoppgaver eller prosjekter. Ord og handlinger av denne typen kan føre til en slags positiv forsterkning. Å motta gehør for sin innsats vil sannsynligvis ha en oppmuntrende innvirkning og i mange tilfeller kunne utløse enda mer innsats eller initiativ på arbeidsplassen fra den ansattes side (Dulebohn et al., 2012). Det er dog slik at denne positive forsterkningen med adgang til fordeler, informasjon med mer og derav innsats fra den ansatte ofte oppstår i inn-gruppen, og ikke i ut-gruppen (Risan, 2012).

Dersom lederen ikke vedlikeholder og pleier alle sine dyader, kan det i verste fall tenkes å kunne gi negative utslag i arbeidsmiljøet. Det kan oppstå antakelser om at noen ansatte blir favorisert, noe det er viktig for ledelsen å være bevisst på. Faren ved å variere atferden og interessen ovenfor de ansatte, kan være at det oppstår inn- og utgrupper i arbeidsmiljøet. Det ville vært interessant å belyse hvorvidt informantene i vår casebedrift opplever ulik interesse fra leder til ansatt, eller om det foreligger inn- og utgruppe-tendenser i arbeidsmiljøet.

2.4.2 Effekter av en kvalitetsrelasjon

Effektene av LMX defineres som sterke korrelasjoner, innenfor blant annet turnoverintensjon, jobbprestasjon og jobbtilfredshet. Forskning viser at høy kvalitet på relasjonen, altså høy

LMX, i sammenheng med turnoverintensjon innebærer en sterk korrelasjon hvor de som opplever høy kvalitet i relasjonen med sin leder ikke ønsker å foreta et jobbytte (Martinsen, 2019). Ansatte som opplever høy kvalitet i relasjonen til sin leder, scorer også høyere på jobbprestasjon og jobbtillfredshet (Martinsen, 2019). Det er fremdeles en sannsynlighet for at korrelasjonene kan forklares ut ifra andre faktorer da det ikke foreligger kausalitet bak funnene.

Det ville være interessant å undersøke om de samme korrelasjonene befinner seg i vår undersøkelse, i vår kontekst. For eksempel vil det være interessant å undersøke hvorvidt ansatte som fremdeles jobber i casebedriften beskriver relasjonen til sin leder som god, og samtidig ikke har intensjoner om å slutte i jobben. Videre vil det være interessant å undersøke hvorvidt informanter som sluttet i bedriften beskriver kvaliteten på relasjonen til sin leder som dårligere enn de informantene som fremdeles jobber der.

Grunnet den sterke korrelasjonen i at en høykvalitetsrelasjon til lederen er betydningsfull for at ansatte ønsker å bli i jobben sin, kan det tenkes at lederne i casebedriften har et handlingsrom for å kunne påvirke og redusere turnoverintensjonen hos sine ansatte. Det bør derfor være en bevissthet hos lederne i casebedriften knyttet til dette.

2.5 Turnover

Kostnadsaspektet ved turnover vil være i casebedriftens økonomiske interesse å kontrollere. Turnover er dyrt og ressurskrevende, og det vil være av nytteverdi for bedriften å redusere denne (Kacmar et al., 2006). Det varierer hvor mye tid bedrifter bruker på opplæring av ansatte, men jo mer tid en bedrift bruker på opplæring og kursing av den ansatte, jo mer kostbar blir turnoveren. Opplæring, også kalt onboarding, er den prosessen man foretar seg når man introduserer nyansatte til sin nye jobb (Caldwell og Peters, 2017). Det er også kostbart å rekruttere nyansatte, eller miste faktorer som den ansatte tar med seg videre som eksempelvis kunnskap eller et kundenettverk (Abbasi og Hollman, 2000). I denne oppgaven vil begrepet turnover insinuere frivillig turnover, altså resultatet av en beslutning fra arbeidstakeren om å avslutte sitt arbeidsforhold.

Turnover kan deles inn i begrepene dysfunksjonell og funksjonell turnover. Dersom casebedriften mister bidragsyterne og verdiskaperne blant de ansatte, kan det resultere i lavere produktivitet og dermed anses som et tap for bedriften. Dette kalles derfor for dysfunksjonell turnover og er også den formen for turnover som er mest ugunstig økonomisk for bedrifter (Wallace og Gaylor, 2012). For gjenværende ansatte kan dysfunksjonell turnover bety at kompetente og dyktige rollemodeller forsvinner. For bedriften kan det innebære at bedriften som helhet leverer dårligere på effektivitet og at flere feil begås i arbeidsutførelsen (Kacmar et al., 2006). Funksjonell turnover kan derimot være et fortrinn og et gode for en bedrift, og innebærer at uproduktive ansatte slutter (Hom et al., 2020). Dette kan føre til økonomiske besparelser, samt andre positive effekter som utvikling og mindre stillstand (Wallace og Gaylor, 2012).

Turnover det er mulig å påvirke, vil være i bedrifters interesse å sette søkelyset på. Men faktorer som kan årsaksforklare turnover blant ansatte er mangefasettert, og vanskeliggjør derfor også utarbeidelsen av strategier for å beholde arbeidstakere (Boxall et al., 2003). Firth et al. (2004) fant at mangel på jobbtilfredshet hadde stor innvirkning på ansattes vilje og hensikt til å slutte i jobben. Videre fant de at også stress og mangel på tilknytning til bedriften også hadde innvirkning på turnoverintensjon hos ansatte (Firth et al., 2004). Enkelte situasjoner i en ansatts liv kan føre til en uunngåelig turnover, herunder eksempelvis sykdom eller karrieremål. Men det er mulig for en arbeidsgiver å påvirke faktorer som jobbtilfredshet gjennom å pleie relasjonen til den ansatte, samt bidra til å regulere de ansattes arbeidsmengder (Firth et al., 2004). Det vil være interessant å belyse hvorvidt det har vært mulig for ledelsen i vår casebedrift å påvirke ansattes avgjørelse om å slutte eller ikke, både for de av informantene som har sluttet samt for informanter med eventuelle turnoverintensjoner.

2.5.1 Fremtidig turnover

Det behøves mer innsikt i dysfunksjonell og funksjonell turnover, sett i sammenheng med turnover det er mulig å avverge versus uunngåelig turnover. Dette vil tilsynelatende føre til en bredere forståelse av dysfunksjonell turnover hvor dette kunne vært unngått (Bolt et al.,

2022). Dersom en bedrift innehar forståelse om nettopp dette, vil det sannsynligvis være mulig å planlegge, samt iverksette tiltak for å beholde strategisk viktige ansatte for bedriften.

Det har vært forsket mye på turnover som fenomen, og aller mest på individnivå (Bolt et al., 2022). Allikevel er det en del gap i forskningen hvor det er ønskelig med flere bidrag. Bolt et al. (2022) foreslår at det bør undersøkes mer om intensjonen om å slutte eller bli værende i jobben stemmer overens med den deskriptive atferden til de ansatte. Videre mener de at det må forskes på hvilke drivere og dempere som ligger bak turnoverprosessen. For vår casebedrift vil det være interessant å undersøke hvilke årsaker som ligger til grunn for avgjørelsen om å slutte i jobben. Det vil også være interessant å undersøke om det finnes dempere som kan påvirke eller reversere turnoverprosessen for informantene i casebedriften.

3. Forskningsdesign og metode

For å kunne besvare problemstillingen i oppgaven med de tilhørende forskningsspørsmålene er det nødvendig med en overordnet plan. Denne planen er forskningsdesignet, som vi beskriver i dette kapitlet. Her vil vi beskrive valg av metode, datainnsamlingen, utvalgsriterier, datareduksjon, refleksjoner i forbindelse med forskningsetiske utfordringer og kvaliteten av våre data.

3.1 Forskningsdesign – en casestudie

Vi har valgt et casestudie-design, herunder enkeltcasestudie, da vår problemformulering fokuserer på en bestemt bransje. En casestudie tar for seg en bestemt enhet og er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2022), og i denne studien er enheten en arbeid- og inkluderingsbedrift i Nord-Norge. Formålet med studien er å undersøke hvordan ledere kan ivareta og beholde ansatte i en arbeid- og inkluderingsbedrift, hvor perioden som undersøkes er i tidsrommet fra 2015 og frem til i dag, 2024. Vi har valgt 2015 som starttidspunkt grunnet den store nasjonale endringen hvor flere av tjenestene til bransjen ble anbudsutsatt. Med en enkeltcase-studie ønsker vi inngående kunnskap til bedriften og en dypere forståelse av hvilke faktorer som er viktig for ledere for å ivareta og beholde ansatte i bedriften. Gjennom detaljerte beskrivelser og opplevelser fra informantene kan casestudien fremme nye teorier om hvordan man kan ivareta og beholde ansatte (Jacobsen, 2022).

3.2 Kvalitativ metode

I denne undersøkelsen utforsker vi ansattes erfaringer, holdninger og opplevelser i forbindelse med den gitte problemformuleringen. Gjennom ansattes egne ord av et fenomen eller situasjon, kan vi få frem det de ansatte mener er den korrekte forståelsen (Jacobsen, 2022). På bakgrunn av vår problemstilling, med tilhørende forskningsspørsmål, er det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming. Fordelen med å samle inn kvalitative data, er at forskeren i større grad får en nærhet til det som blir undersøkt, og at vi i større grad kommer i dybden til et fenomen eller en situasjon (Jacobsen, 2022). Videre er også tilnærmingen fleksibel, slik at ut ifra hva informantene svarer, så kan vi gå tilbake til problemformuleringen og gjøre

endringer. Ulempen med en kvalitativ metode er at den er mer ressurskrevende, funnene kan ikke generaliseres og det kan være utfordrende å tolke grunnet mye ustrukturert data. Som forsker vil man ikke klare å prosessere all informasjon, slik at noe må filtreres - både bevisst og ubevisst (Jacobsen, 2022).

3.2.1 Intervju

Datainnsamlingen til denne studien foregikk ved kvalitative, semistrukturerte intervju, og vil besvare undersøkelsens problemformulering. Det ble foretatt ti individuelle kvalitative intervju.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for oppgaven, ble det utformet en intervjuguide med sentrale temaer som motivasjon, jobbengasjement, ledelse, beholde og turnover som vi ønsket å belyse. Spørsmålene var åpne og nøytrale, noe som resulterte i at vi som intervjuere forholdt oss til intervjuguiden, men kunne stille oppfølgingsspørsmål om ønskelig (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi unngikk å stille ledende spørsmål, og brukte et hverdagslig språk i intervjuguiden. Spørsmålene var i deskriptiv form slik at informantene i større grad kunne komme med beskrivende svar i stedet for ja/nei svar (Kvale og Brinkmann, 2009).

Første del av intervjuet omhandlet bakgrunnsinformasjon, til dels for å skape trygghet hos informantene. Deretter gikk intervjuet over på temaene nevnt ovenfor. Avslutningsvis fikk alle informantene mulighet til å legge til noe, hvis de ønsket.

Alle informantene hadde mottatt informasjonsskriv og samtykkebrev over epost innen de takket ja til å delta. Her ble de informert om at intervjuene ville bli tatt opp og at lydopptaket slettes ved levering av masteroppgaven. Før intervjuet ble de igjen informert om muligheten til å trekke sitt samtykke når som helst i prosessen.

Som Kvale og Brinkmann (2009) påpeker, er de første minuttene av intervjuet avgjørende. Vi innledet intervjuene med en kort presentasjon av formålet med undersøkelsen og innholdet av problemformuleringen. Det ble forsøkt å ha en uformell samtale, for å skape en mest mulig avslappende atmosfære for informanten. Intervjuene varte mellom 60 og 90 minutter, hvor åtte av ti intervju foregikk ansikt til ansikt. Både Jacobsen (2022) og Kvale og Brinkmann

(2009) poengterer at intervju sjelden bør vare lengre enn en og en halvtime. Da unngår man at begge parter blir utslitte og mister konsentrasjonen. Intervjuene ble avholdt på UiT Norges arktiske universitet med forhold som overholder taushetsplikt og anonymitet. Det var viktig for oss å velge et sted hvor informantene følte at de kunne snakke fritt uten fare for å bli gjenkjent eller hørt. Jacobsen (2022) beskriver at tillit er avgjørende mellom en intervjuer og en informant, og dermed var stedsvalget av stor betydning for oss.

To intervju ble gjennomført per video over Teams, da disse informantene ikke hadde mulighet til å møte opp fysisk. Begge studentene var til stede under åtte av ti intervju, hvor rollefordelingen rullerte for hvert intervju. Da begge intervjuerne har vært tidligere kollegaer av informantene, antok vi at informantene opplevde det som behagelig at begge var til stede. Rollefordelingen ved gjennomføringen av intervjuene bestod av at en intervjuet informanten og den andre observerte eksempelvis kroppsspråk.

Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert ved hjelp av Nettskjema. Alle transkripsjonene ble gjennomgått i ettertid for å sikre at de var korrekte. Feil i transkriberingen ble rettet opp manuelt av studentene.

3.2.2 Valg av informanter

I det følgende avsnittet beskriver vi utvalgskriteriene av våre informanter. Ettersom de største endringene så langt i arbeid- og inkluderingsbedriften foregikk mellom 2015-2023, har vi valgt å intervju ti informanter som har jobbet i bedriften innenfor dette tidsrommet. Det var kun aktuelt å intervju ansatte som i hovedsak jobbet som jobbveiledere. Det var ikke ønskelig å intervju ledere. Informantene måtte vært ansatt i mer enn seks måneder i casebedriften og representere likevekt av kjønn. Videre valgte vi å intervju seks informanter som hadde avsluttet sitt arbeidsforhold i perioden 2019-2022, og fire informanter som fortsatt jobber i bedriften. Arbeidsforholdet til de som hadde sluttet varte imellom fem og tolv år. De fire informantene som fremdeles jobber i bedriften, har hatt et ansettelsesforhold som har vart i minst fire år.

Rekrutteringen av informantene foregikk ved å sende ut forespørsel til tidligere ansatte og nåværende ansatte i casebedriften. Da begge forfatterne av oppgaven tidligere har jobbet i casebedriften, hadde vi god kunnskap om hvem som fremdeles var ansatt og hvem som hadde

sluttet i perioden. Forespørselen ble sendt elektronisk med ettersending av ytterligere skriftlig informasjon.

3.3 Datareduksjon og analyse

For å kunne analysere, tolke og forstå det innsamlede datamaterialet i sammenheng med problemformuleringen, er man nødt til å bryte opp, strukturere og systematisere dataene. I arbeidet med datamaterialet benyttet vi induktiv innholdsanalyse, en analysemetode som benyttes i kvalitative intervju for å tolke betydningen av innholdet i et datamateriale (Jacobsen, 2022). Datamaterialet vårt er den transkriberte teksten fra de ti gjennomførte intervjuene.

Videre har vi foretatt en datareduksjon av datamaterialet ved å bryte opp teksten til noen meningsfulle og overordnede kategorier (Jacobsen, 2022). Først leste vi tekstene fra intervjuene flere ganger, før vi gikk i gang med å kode tekstene. Kodene som ble valgt var de som best kunne beskrive meningsinnholdet i teksten (Thagaard, 2018). Da vi har valgt en induktiv tilnærming, representerer kodene informantenes egne erfaringer og opplevelser. Eksempler på koder var kollegastøtte, meningsfullt arbeid, autonomi, informasjon og ledelse. Neste steg var å lage overordnede kategorier av kodene som var like eller som hadde lignende betydning. Kategoriene var forankret i datamaterialet med begreper fra informantene som eksempelvis bli verdsatt, informasjonsflyt, lønn og trynefaktor. Under kategoriene samlet vi sitatene fra informantene som var relevant. På denne måten fikk vi systematisert og organisert de ulike kategoriene med tilhørende sitater. Da vi hadde et godt datamateriale, prioriterte vi kun kategorier og temaer som var relevant for problemformuleringen. I den siste delen av analysen var formålet å lete etter sammenhenger både innad og mellom kategorier, samt knytte disse sammenhengene til eksisterende teorier (Jacobsen, 2022). Ut ifra denne metoden skapes ny forståelse for emnet. Arbeidet med å knytte funn til teori har for vår del ikke vært strømlinjeformet. Noe teori ble skrevet i forkant av intervjuene, men etter at funnene ble presentert gikk vi tilbake til teorien for å kvalitetssikre funnene av tidligere forskning.

3.4 Etikk og anonymitet

Studien har forholdt seg til etiske prinsipper, både i forbindelse med informantenes ivaretagelse, men også i forbindelse med presentasjon av resultater og henvisning til andre forskeres arbeid (Thagaard, 2018). Det har ikke vært nødvendig å behandle personlige opplysninger, da studiens problemformulering ikke har krevd dette. Studien ble innsendt og godkjent av SIKT og informantene ga oss sitt informerte samtykke til å delta i studien. Av etiske prinsipper har det vært viktig å bevare informantenes konfidensialitet. Alle informantene har blitt behandlet med respekt og varsomhet. De er holdt anonyme, også for hverandre, da alle har vært kollegaer og kjenner til hverandre, og noen fremdeles er ansatt i bedriften. Dette betrygger også informantene i å svare ærlig på spørsmålene i større grad. Navn, alder, kjønn og utdanning er dermed utelatt. Hensynet til informantenes anonymitet og hensynet til presentasjon av resultatene på en redelig og nøyaktig måte, kan imidlertid være motstridende (Thagaard, 2018). I dette tilfellet har vi valgt å hensynta informantene i større grad, da tillit og respekt av den enkelte informant er viktigere enn å legge til rette for kravet om etterprøvbarehet.

Casebedriftens ledelse er informert om både studien og at ansatte fra bedriften deltar i studien. Omvendt er også informantene informert om at ledelsen kjenner til studien.

3.5 Å ha kjennskap til organisasjonen man forsker på

Vår kjennskap til organisasjonen kan medføre egne forutinntattheter om hvordan opplevelser fra bedriften har påvirket den enkelte (Thagaard, 2018). Dette vil kunne påvirke både dreiningen på oppgaven, intervjuene, samt dataanalysen. Da vi deler mange erfaringer med informantene, og kjenner til mange prosesser, risikerer vi å unnlate å stille spørsmål om forhold som fremstår selvsagt for oss (Thagaard, 2018). Noen forhold kan vekke mer interesse for utenforstående enn for oss som kjenner kulturen, og vi risikerer dermed å overse viktige forhold som vi tror vi kjenner til (Thagaard, 2018).

Motsatt kan det være en fordel med årelang kunnskap om bedriften og bransjens historikk, samt innsikt i bransjens sjargong. Dette resulterer i en nyansert forståelse av informantenes bidrag, også dersom de “snakket i selvfølgeligheter”. Det kan tenkes at vi har tilgang på

informasjon som andre utenforstående ikke har. Det er en sjanse for at våre intervju spørsmål ikke utløser alle potensielle nyanser i et svar, men at vår kjennskap til det overnevnte gjør vår forståelse og tolkning av informantenes svar mer korrekt.

Potensielle forutinntattheter kan ha påvirket hvilken teori og dermed spørsmål i intervjuguiden vi har valgt. I analysen av dataene måtte vi også være dette bevisst for å opprettholde en viss objektivitet. Faren ved forutinntatthet vil alltid være til stede, hvor man leter etter å bekrefte sine egne antakelser (Jacobsen, 2022). Til tross for dette anser vi vår kjennskap til bedriften som en styrke til studien, da vi kjenner konteksten som informantene jobber innenfor, samt hvilke spørsmål vi skal stille. Videre har vi opplevd at ved å være tidligere kollegaer, ga de oss tillit og ærlige svar.

3.6 Validitet (gyldighet)

Når en forsker foretar kvalitative intervju, er det viktig å reflektere over om informasjonen som er innsamlet, er riktig. Mennesker har hver sin opplevelse av en situasjon og tolker verden ulikt, også kalt persepsjon i organisasjonspsykologien (Brochs-Haukedal, 2013).

Validiteten til denne studien avhenger av våre kilder (Jacobsen, 2022). Alle informantene var jobbveiledere, men noen har hatt en nærmere rolle inn mot ledelsen enn andre. Disse kan ha hatt større tilgang på informasjon enn andre ansatte og at de derfor sitter med en annen forestilling av ulike situasjoner enn andre jobbveiledere.

Casestudier kjennetegnes ved at de er avgrenset i tid. Funnene som presenteres i denne studien, er derfor i større grad gyldig i perioden de er blitt studert (Jacobsen, 2022). Utfallet av studien kan dermed være en annen enn på det tidspunktet studien ble utført.

En annen problemstilling kan være forskjellen i informasjon fra jobbveiledere som fremdeles er ansatt i bedriften og hos de som har avsluttet arbeidsforholdet. Det kan være at de tilbakeholder informasjon av frykt for at de blir gjenkjent av leder eller kolleger dersom de leser oppgaven sammenlignet med de som allerede er sluttet. En annen faktor som kan ha innvirkning på validiteten, er hukommelsen til informantene. En av informantene avsluttet sitt arbeidsforhold for noen år tilbake, noe som kan medføre at informasjonen ikke er like ferskt i

minnet. Hukommelsen kan være påvirket slik at informasjonen ville vært annerledes enn hvis informanten ble intervjuet rett etter avslutningen. På bakgrunn av dette har vi valgt å intervju flere informanter, både informanter som allerede er ansatt og de som har avsluttet arbeidsforholdet. Dette øker undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2022).

Vår posisjon som forskere i en organisasjon vi kjenner kan påvirke dataene med våre egne forutinntattheter og meninger (Jacobsen, 2022). Vår relasjon til informantene vil tilsynelatende kunne medføre at informantene svarer det de tror vi ønsker å høre fra de, i stedet for å gjengi sine tanker og opplevelser fra et usensurert ståsted. Dette er noe vi som forskere må være bevisste på. Vi har forsøkt å trygge informantene med informasjon, konfidensialitet og formål med studien, slik at de opplever å kunne snakke fritt. For å forsikre oss at vi får ærlige svar fra informantene og en gyldig beskrivelse av fenomenet, har vi valgt å intervju opptil ti personer som er uavhengige av hverandre (Jacobsen, 2022).

En av svakhetene til casestudier er at de sjelden kan kopieres og etterprøves, eller sammenlignes med andre studier. Statistisk generalisering er problematisk i kvalitative studier, da det vil være vanskelig å finne kausale sammenhenger (Jacobsen, 2022). Imidlertid kan funnene være overførbare til sammenlignbare situasjoner. Studien kan muligens være teoretisk generaliserbar, hvor man tar utgangspunkt i om det er mulig å overføre funn fra en kontekst til en annen kontekst (Jacobsen, 2022). Studien undersøker hva ledere kan gjøre for å beholde og ivareta ansatte, noe som kan være overførbart til andre organisasjoner.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvor stor grad av pålitelighet det er i undersøkelsen og om resultatet eventuelt kan ha blitt påvirket (Jacobsen, 2022).

Ved å velge kvalitativt intervju som metode til datainnsamlingen, er det noen faktorer man må være bevisst. I Jacobsen (2022) beskrives intervju effekten. Når informanter intervjues påvirkes man av den som intervjuer og spørsmålene som stilles; hvordan opptrer intervjueren, hvor avholdes intervjuene og stiller intervjueren ledende spørsmål. Ulikheter i stemmeleie, hvor man legger trykket i spørsmålene og kroppsspråk kan føre til at informantene tolker de

samme spørsmålene ulikt. Vi har vært bevisst vår posisjon og forsøkt å være så nøytrale som mulig, selv om vi kjenner informantene fra før av. Blant annet valgte vi Universitetet i Tromsø Norges arktiske universitet som lokasjon for intervjuene, da det oppleves nøytralt for alle parter.

Begge intervjuerne hadde fokus på å skape tillit til informantene og en avslappende atmosfære slik at opplevelsen i størst grad skulle føles som en uformell samtale. Vi tok dermed også hensyn til vår plassering i forhold til informantene for å ikke fremstå som autoritære eller dominerende.

På bakgrunn av vår kjennskap til bransjen og informantene, samt alle tiltakene vi gjorde for å skape trygghet og tillit, opplevde vi at vi klarte å skape en åpen, trygg og komfortabel situasjon for informantene. Med tanke på den informasjonen vi mottok, opplevde vi at de var ærlige, sårbare, oppriktige og hadde tillit til oss.

I tillegg kan det foregå uriktig kategorisering av dataen vi har innsamlet. Hvilke og hvordan kategorier vi produserer kan medføre en endring i konklusjonen (Jackobsen, 2022). Vi har etter beste evne forsøkt å redusere uriktig kategorisering, ved at vi har analysert dataene hver for oss, for så å bli enige og kvalitetssikre kategorier.

4 Presentasjon av funnene

I dette kapittelet presenteres de viktigste funnene i vår studie. Funnene bidrar til å svare på undersøkelsens problemformulering. Først presenteres hovedfunnene til forskningsspørsmål 1 og deretter hovedfunnene til forskningsspørsmål 2. Funnene presenteres som temaer som støttes opp med tilhørende sitater fra informantene. I avslutningen av hvert tema oppsummeres en fortolkning av funnene som tas videre med i kapittelet om drøftingen av funnene.

4.1 Hva er fremmede faktorer for de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?

I de følgende avsnittene presenteres hovedfunn knyttet til F1 og de informantene opplevde som fremmede faktorer for motivasjon og jobbengasjement. Alle ansatte nevnte flere faktorer som fremmet deres motivasjon og jobbengasjement, men det var især tre faktorer som gikk igjen hos alle; det meningsfulle arbeidet, kollegaer og autonomi.

4.1.1 Meningsfullt arbeid

Det var en felles oppfatning fra alle informanter om at jobben var meningsfull og viktig, noe som ga de økt motivasjon og skapte positiv energi. Arbeidet med jobbsøkerne samt å hjelpe de med å finne gode løsninger i forbindelse med arbeid, var noe alle informantene trivdes med.

Informant 8 sa følgende:

Jeg tror motivasjonen som jeg har nå, er at jeg liker å jobbe med den målgruppen som jeg jobber med. Det gir meg veldig mye både på godt og vondt. For det er jo veldig mange skjebner og historier som kan være trist. Men [...] samtidig så tror jeg på mange måter at man føler i større grad at man kan bidra med noe.

Majoriteten av informantene nevnte at det beste med arbeidsoppgavene var å jobbe med jobbsøkerne og finne løsninger slik at de lyktes. Dette gjorde at mange informanter trivdes godt med arbeidsoppgavene sine.

Men jeg tror det jeg liker aller best er å se at noen lykkes. Det å få være med på den reisen fra noen starter til de er ferdig ute i en jobb eller kombinert i et utdanningsløp.
(Informant 5)

Samtlige informanter opplevde å være stolt over jobben sin, og at arbeidet med enkeltmennesker var givende. Informant 4 fortalte:

Ja, jeg ble veldig stolt av å jobbe der. Jeg synes at det var en viktig jobb. Vi fikk til masse. [...] Jeg ble veldig stolt av det som [bedriften] står for, og det de bidrar med til enkeltmennesket.

Informant 5 nevnte også viktigheten av å jobbe med noe som er meningsfylt som videre gir stolthet i yrket som jobbveileder:

Absolutt, det gjør jeg. Det er jo veldig artig ting å si når man møter nye folk, [jobb] er jo en stor del av identiteten, i hvert fall etter norsk standard, [identitet] kobles jo ofte til jobb, og jeg merker jo at det å kunne holde på med noe som er meningsfullt da, så er det det som gir stolthet [...] i det yrket.

Vår forståelse av funnene er at de ansatte trives med arbeidsoppgavene, og at de finner det meningsfullt å hjelpe jobbsøkere med å finne løsninger relatert til arbeid. De føler en stolthet til yrket og at arbeidet er meningsfylt, noe som gir de motivasjon og engasjement i arbeidet.

4.1.2 Støttende kollegialt fellesskap

Kollegaer var en annen faktor som skapte motivasjon og jobbengasjement hos informantene.

Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag, møte kollegaene mine. Av og til så skynder jeg meg for å rekke morgenkaffen for å se tidliggjengen, som jeg kaller dem. Hvis jeg har vært borte, så gleder jeg meg til å komme tilbake. Så kollegaer er kanskje det viktigste. (Informant 1)

[Om hva som gir motivasjon] “Jeg tror det var det kollegiale, det å møte folk på jobb, få gode kollegaer. Ja, det kjente jeg. Den delen er viktig” (Informant 7). Når jobbveilederne møter jobbsøkere som står i vanskelige livssituasjoner, oppstår det ofte utfordrende samtaler som kan påvirke ansatte emosjonelt. Etter slike samtaler er det viktig med korte støttesamtaler for

å luften tanker, følelser og eventuelt ha reaksjoner med enten en leder eller en kollega. Samtlige informanter fortalte at i slike situasjoner brukte de hverandre i stedet for lederne. Kollegastøtte var nødvendig, hvor man kunne snakke ut hvis det var behov. Informant 5 sier:

Det er ofte at vi bruker hverandre, fordi vi kjenner hverandre, og vi vet litt hva som er akilleshælen for hverandre. Og da er det også lettere å lese på kroppsspråket når folk har behov for å ta en debrief eller snakke ut.

En annen informant (9) fortalte at man var avhengig av å ha kollegaer som støttespillere i en slik organisasjon. Flere informanter uttrykte at lederne ikke hadde kompetanse som trengtes for å kunne støtte de ansatte etter vanskelige samtaler. Flere opplevde å ha mer tillit til kollegaene sine enn med lederne i slike saker.

Informant 4 sa følgende om hvorfor hen ikke brukte lederen: *“Kanskje var det noe med tilgjengelighet, med følelse. Kanskje gikk man til noen som man tenkte ville ivareta meg, eller forstå meg, eller hadde erfaring med det som man kjente på.”*

Informant 7 fortalte at kollegaene og den sosiale delen var en av faktorene som ga positiv energi i jobben:

Men jeg fikk også energi på en måte av det sosiale aspektet, og å være med kollegaer, og lunsjen også. Sånne ting også. Latter og humor. Og at man har det gøy på jobb, tenker jeg, skal man ikke undervurdere. Jobbfester og sånne ting, synes jeg var viktig for meg.

Videre beskrev samme informant at det var kollegaene som bidro til jobbengasjementet, og ikke lederne:

Altså, mye av det jobbengasjementet, jeg tror ikke kom via ledelsen, jeg tror det var litt mer sånn uformelle kanaler gjennom kolleger som trivdes å jobbe i lag, og at man har en felles forståelse, og drive i forhold til at «det her skal vi få til», [...] at man får et engasjement den veien. At du har en kollega som du ... en god kollega, eller flere som du samarbeider med, og at hvis du vet at du ikke følger opp til det du skal gjøre, så går det ut over andre igjen. Det er jo også en ting som gjør at man hvert fall prøver å sammen dra skuta.

Alle informantene rapporterte om godt arbeidsmiljø og trivdes sammen med sine kollegaer. En informant beskriver at samhold muligens er større hos ansatte i organisasjoner som arbeider med mennesker og har mindre tilgang på goder:

Man er litt mer samlet i en sånn sosialfaglig jobb. Man er flinkere til å ha det gøy på jobb hvis du ikke har så mye goder på jobb. Jeg tror medarbeiderne blir flinkere på å skape noe eget. Det var vi flink på til sammenligning med andre plasser. (Informant 6)

Vi forstår funnene som at støttende kollegialt felleskap er sentrale faktorer som motiverer og skaper jobbengasjement for informantene. Kollegaer var for mange en avgjørende faktor for at de trivdes på arbeidsplassen. De ansatte hadde et godt faglig og sosialt felleskap hvor man kunne ventilere og få støtte hos kollegaer, samtidig som man kunne ha det gøy både på og utenfor jobb i uformelle settinger.

4.1.3 Stor frihet, men klare rammer

Det siste hovedfunnet i forbindelse med hva som fremmer motivasjon og jobbengasjement var autonomi og den store fleksibiliteten i arbeidshverdagen. Alle informantene uttrykte stor tilfredshet med at jobben var selvstendig og at det var mulighet til å styre og legge opp hverdagen som man selv ønsket.

Informant 9 opplevde arbeidshverdagen som fri og at jobben i stor grad var selvstendig.

Så lenge du fikk resultatene, og at du fikk ført de her timene du skulle føre, [...] så var det lite spørsmål i forhold til hvorfor du gjorde sånn, hvorfor var du der, hvorfor har du ikke?... Så jeg opplevde at det var veldig frihet. Så lenge du leverte på KPI, så var det mer sånn, "gjør bare du sånn som du har lyst til å utføre.

Ledelsen var god til å tilrettelegge slik at man selv kunne bestemme hvordan man skulle løse sin egen arbeidshverdag, noe informant 6 bekreftet:

Mellom [klokken] 8 og 16 så fikk man jo muligheten til å tilpasse arbeidshverdagen i høy grad. Er ikke noe utsette på det, egentlig i det hele tatt. Der hadde man den tilliten til at man, innenfor de rammene man hadde, løste oppdraget på sin måte.

Flere informanter opplyste at de opplevde at ledelsen hadde stor tillit til de ansatte på at de klarte arbeidsoppgavene sine. Informant 2 nevnte at lederne var gode til å gi de ansatte autonomi og ikke blande seg i de ulike sakene.

Det skal jo ledelsen ha. De skjønner jo at det er individuelle caser man jobber med. Det er individuelle utfordringer. Det er ulike behov hos alle vi jobber med. De kunne ikke begynne å blande seg inn i hvordan man [jobbet med saker].

Til tross for ønsket om stor autonomi fortalte informant 8 om at friheten noen ganger kunne bli for stor, da lederne i liten grad fulgte med på hva den ansatte gjorde. Så lenge en ansatt leverte på resultater, opplevde informant 8 at lederne ikke involverte seg i hvordan de ansatte la opp dagen sin.

Fordi jeg kan egentlig gjøre hva som helst, bare jeg viser til et resultat. Det er ingen som sjekker om jeg har hatt en samtale en gang med deltagerne, bare jeg får han ut i jobb. Så det er veldig godt å ha så stor frihet i arbeidshverdagen, samtidig så liker jeg å ha litt mer struktur. Jeg liker å ha litt mer grenser, litt mer rammer å jobbe innenfor. Som person.[...] Det er veldig lett å ta masse snarveier, fordi det er ingen som egentlig følger med på det. Vi har en stor frihet, og det er veldig godt å ha den store friheten.

Vi forstår funnene om autonomi som noe informantene verdsatte i stor grad, og at friheten opplevdes som en tillitserklæring fra ledelsen. Selvstendigheten og fleksibiliteten i jobben gjorde at de var motiverte. Imidlertid mente noen av informantene at friheten kunne oppleves som ambivalent, da ledelsen ikke ga en tydelig forventningsavklaring for arbeidsutførelsen og heller ikke fulgte opp hvorvidt det var kvalitet i arbeidet. Dette kan medføre at bedriftens fokus på formidlinger som måleparameter øker risikoen for kvantitet fremfor kvalitet, da ingen følger med på hvordan jobbveilederne kommer frem til resultatet.

4.2 Hva er hemmende faktorer for de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?

I de følgende avsnittene presenteres hovedfunn knyttet til F1 og det informantene opplevde som hemmende faktorer for motivasjon og jobbengasjement. Med hensyn til dette beskrev informantene totalt seks hovedtemaer, herunder; hvordan de ble påvirket av anbud,

favorisering av enkeltansatte, liten grad av relasjonsledelse, resultatpress, samt turnover og konsekvensene av det.

4.2.1 Fast jobb fram til ny anbudsrunde

Alle informantene var klar over at bedriften var anbudsutsatt og ble tilsynelatende ulikt påvirket av dette. Mange av informantene fortalte at de i starten av sitt arbeidsforhold bekymret seg rundt sin anbudsutsatte arbeidsplass. *“Ja, så når det begynte å nærme seg slutten på tauet, da visste jeg ikke helt om det var noe å gå til. Så jeg tror nok at jeg kanskje kjente litt på det”* (Informant 6).

I årenes løp aksepterte informantene rammene for anbud i større grad. Informant 1 beskrev sin relasjon til anbud på denne måten:

Før gikk man jo opp og ned. Sånn følelsesmessig og uroet seg om hva som skjer, mens nå kjenner jeg at jeg bryr meg ikke lenger. Det er en del av hverdagen, en del av gamet. (...) Så det er ikke noe som jeg kan påvirke. Så da må jeg på en måte akseptere det, eller finne en annen jobb. Og jeg har gått for aksept.

Informant 5 beskrev at også tanken på anbud etter hvert ble helt vanlig jo mer eksponert for det man ble.

Det var kanskje verst når det var helt nytt for meg å jobbe i en anbudsutsatt bransje, da kjente jeg nok mer på det. Men jo flere runder vi har hatt med anbud, jo mer hverdagslig blir det på en måte.

En anbudsutsatt jobb kan medføre uforutsigbarheter knyttet til hvor lenge man har en jobb, og dermed også hvorvidt man har en stabil inntekt over tid, uten å måtte være engstelig for at man mister jobben. To av informantene påpekte at det å ha en anbudsutsatt jobb kunne ha en uforutsigbar innvirkning på den personlige økonomien.

Men vi pratet mye om det, [...] at man er anbudsutsatt hvert fjerde år. Har en annen kollega som sluttet bare en måned etter, eller omtrent samtidig som jeg begynte. Og hun sa også at hun var såpass voksen at hun var nødt til å finne seg en annen jobb som var sikker. Hun kunne ikke stå med det her, at man skal bli vurdert hver fjerde år.

At du ikke vet. At man ikke turte å stå. Så jeg husker vi snakket ofte om at for de som er unge og har høy utdanning, så er det ingen krise om (...) at man må ut og søke etter ny jobb etter fire år eller noe sånt. Men for noen av oss så var det et stressmoment.
(Informant 9)

For noen av informantene som også oppga å ha følt seg trygg i jobben, ble tilbud til syvende og sist en avgjørende faktor for at de valgte å slutte i jobben.

Det var jo det som til slutt avgjorde at jeg ville slutte. For jeg synes at det å være ute på tilbud, det var forsåvidt greit. Jeg var aldri redd for stolen på egne vegne. Jeg var ganske sikker på at jeg var trygg i jobben, uansett hva som skjedde. (Informant 2)

Vi tolker funnene dit at tanken om at arbeidsplassen var tilbudsutsatt var mest fremtredende og stressende når man var ny i jobben. Dette hadde antakelig sammenheng med manglende erfaring og ansiennitet, noe som gjorde at man ville stilt svakere i en eventuell nedbemanningsprosess. Til tross for at informantene etter en stund ble mer vant til at jobben var tilbudsutsatt, var det allikevel en avgjørende faktor for flere og medvirkende til at de valgte å slutte i bedriften.

4.2.2 Favorisering av enkeltansatte

Det å bli utsatt for ulik form for ledelse synes å være en gjenganger hos flere informanter. Flere oppga å ha observert forskjellsbehandling i ulike situasjoner, samt hvordan de ble påvirket negativt av dette. Informantene beskrev at resultatet av forskjellsbehandling blant annet ble et miljø preget av uro.

Opplevde i mange av de årene at det var mye uro i miljøet. Fordi at man kanskje ble behandlet forskjellig både i forhold til lønn, relasjoner, dialog med de ulike lederne om informasjon som kom ut, kursene som kom ut, hvor man tar ting. Man er forskjellig, så i perioder var det vanskelig å jobbe der.” (Informant 4)

Informant 9 beskrev det på denne måten:

Så det var kanskje en opplevelse av favorisering, at det ble litt sånn “trynefaktor” som man kaller det [...] Jeg husker det var mye urolighet, og at det ble mye snakk om at

man syntes at det var andre folk som ble urettferdig behandlet, det husker jeg godt. At man var litt frustrert [...] Men jeg husker at [...] man blir sint fordi det er så urettferdig behandling av folk. Så det var jo enkeltepisoder som ikke var bra. Det var jo en total opplevelse av at ledelsen ikke var så veldig flink... med ledelse, bestandig. [...].

En annen informant (4) fortalte også at det ikke nødvendigvis var slik at alle ansatte ble invitert med i å delta i utviklingsarbeid. Informanten meddelte at det var mulig å rekke opp hånden, men at invitasjonene til å være med på prosjekter og oppgaver ikke alltid fungerte og at det kanskje ofte var de samme som fikk mulighetene. På spørsmål om hvorfor disse invitasjonene ikke fungerte svarte informanten:

[...] Nei, altså hvem fikk være med på... [...]. Jeg tenker at det på samme måte også hindret noen i å få komme frem med sitt engasjement eller vise [hva de kunne bidra med], med bakgrunn i at det kanskje var flere av de samme som fikk lov. (Informant 4)

Vår tolkning av funnene er at de ansatte opplevde å bli ulikt behandlet av ledelsen i casebedriften omkring tematikk som lønn, informasjonsdeling, tilgang på kurs og prosjekter. Forskjellsbehandlingen førte også til uro i arbeidsmiljøet blant de ansatte.

4.2.3 For lite én-til-én-kontakt med lederen

Flere informanter beskrev at individuell kontakt og oppfølging fra ledelsen ofte uteble. De beskrev videre at de hadde opplevd situasjoner som krevde direkte kontakt fra leder til ansatt, men at det da ble benyttet andre kanaler enn direkte oppsøking som metode til tilnærming. På spørsmål om ledelsen hadde fulgt opp informant 8 og i så fall hvordan, var svaret: *“Nei, jeg synes ikke de gjør det. [...] Det kan jo være om det er fordi de tenker at det er fordi noen har klart seg godt uten...”*

Etter oppfølgingsspørsmålet om informanten mente at de ansatte skulle fått bedre oppfølging, svarte informanten at lederen burde ha søkt mer kontakt med de ansatte rundt regulering av saksmengde.

Ja, på mange måter så synes jeg det burde være kanskje litt mer med dette om hvor mye vi har å gjøre. Om det er for mye, om du kan redusere eller om du kan ta på deg litt mer. (Informant 8)

En annen informant beskrev det slik:

Kanskje i starten litt med den første lederen, når jeg var ny. Etter hvert tenker jeg kanskje ikke at det var så tett individuell oppfølging, men mer å ta initiativ til det selv, hvis det var en ting [man trengte]. (Informant 4)

Avdelingsvise møter og samtaler ble det gitt eksempler på, men det var få eksempler på relasjonsbygging fra leder til den enkelte. Informant 1 beskrev at lederen oppsøkte gruppa i større grad enn individrettet kontakt:

Synlig. Spør om det går bra. Hen oppsøker. Vi har jo jevnlig samtaler og møter ukentlige med hele tiltaket. Ikke med meg som person. Men jeg er veldig trygg på at jeg kan snakke med min leder om alt som jobbrelatert er viktig for meg.

En av informantene hadde sympati med at lederrollen nok ikke alltid er så lett å håndtere. Samtidig hadde informanten klare forventninger til at en leder bør oppsøke sine ansatte ansikt til ansikt dersom situasjonen krever det i stedet for å bruke andre kanaler.

[...] Så jeg tenker at noen burde ha vært tøffere å sette ned foten, ikke sant? [...] Jeg tror det jeg har tenkt i ettertid er at hen i utgangspunktet var en veldig feig leder som sendte ut mailer i stedet for. Og tok jo selvfølgelig en del ting opp i møter også, for det var jo mye møter, det var [...] mange sterke personligheter i det teamet her også. Så det er vel kanskje ikke "bare-bare" å være leder i et sånt sterkt team. (Informant 9)

En informant (10) beskrev at ledelsen ikke hadde nok tid til de ansatte og opplevdes noe utilgjengelig når de ansatte hadde behov for kontakt med dem. Informanten mente at dette skyldtes beslutningsvegring etterfulgt av følgesfeil eller "brannslukking".

[...] de er jo lite tilgjengelige, generelt leder... hele ledergruppen... og jeg tror det handler mye om at de har problemer med å ta beslutninger, og da må de sitte i møter og brannslukke ting. Og derav ikke tilgjengelig for oss når vi har behov for det. (Informant10)

Tolkningen vår av funnene er at de ansatte opplevde at det kunne vært utøvd mer relasjonsledelse. Informantene ønsket mer direkte og individuell kontakt med ledelsen, spesielt i spesifikke situasjoner som åpenbart krevde dialog ansikt til ansikt i stedet for elektronisk dialog. Samtidig var det flere informanter som følte at de kunne kontakte sin leder eller ledergruppen dersom de hadde behov for å snakke om noe.

4.2.4 Kvantitet trumfer kvalitet

De ansatte ble målt på hvor mange jobbsøkere de klarte å bistå ut i jobb, noe som ble kontrollert og presentert i månedlige og årlige oversikter på gruppenivå. Mange av informantene opplevde at målingene bidro til motstridende krav, mens andre igjen opplevde det som motiverende å bli målt.

Informant 5 beskrev at det kunne være en utfordrende balanse å skulle oppfylle bedriftens ønske om formidlinger og samtidig gi jobbsøkeren tid nok i tiltaksløpet for å finne fram til gode løsninger i tråd med jobbsøkerens ønsker:

Det er kanskje igjen en slags spagat man kan stå i noen ganger. At man vet at vi selv blir målt på enkelte ting, samtidig som det er et deltakers løp som skal være førende for det vi gjør. De skal få lov å ta regi i eget liv, og de skal styre sin egen prosess selv om vi er med og veileder det. I noen tilfeller kan man komme i en skvis der... fordi kanskje progresjonen ikke går fort nok i forhold til den forventningen vi selv står ovenfor som jobbveiledere [...]

En av informantene (10) utviste skepsis til antall formidlinger som måleparameter da løsninger som kanskje var av betydning for et enkeltindivids liv, ikke nødvendigvis ville være positivt eller gi gevinst med et slikt målesystem. Informanten påpekte at dette måleparametret kunne ha innvirkning på hvilke løsninger man kom fram til i saker.

[...] jeg kan oppleve at jeg har gjennomført en kjempegod prosess, og hvor en deltaker har søkt uføre, og at jeg mener helt oppriktig at det er det riktige steget videre for denne personen. Men det vil gi et negativt resultat for oss. Ja... Så det selve systemet oppfordrer til er jo at vi skal foreslå løsninger som egentlig ikke er de

optimale løsningene for oss [bedriften], ikke det beste for samfunnet da, eller en enkeltperson. (Informant 10)

Andre informanter opplevde det derimot som motiverende å bli målt på antall formidlinger. *“Og jeg synes at det å bli målt på et eller annet, det synes jeg er helt naturlig. Det er ikke noe vanskelig. [...] for meg funker det faktisk. Det skaper en motivasjon”.* (Informant 2)

Funnene våre viser at det var delte opplevelser blant informantene om å bli målt i jobben på hvor mange jobbsøkere man klarte å bistå til arbeid. Vi tolker det slik at det varierte hvorvidt informantene ble motivert av å bli målt på antall formidlinger, noen trivdes med det og andre ikke. Tolkningen vår av informantenes kritikk til å bli målt på antall formidlinger, er at målingen kan forstyrre gode løsninger. Målingen gir kun en formidling dersom en jobbsøker har fått seg jobb. Dette utelukker dermed muligheten for å gi informantene gehør på målingene for løsninger som kan være positive for et enkeltindivids liv, som eksempelvis en uføregrad.

4.2.5 Turnover og dominoeffekt

Majoriteten av de vi intervjuet nevnte at de ble påvirket av at kolleger hadde sluttet i bedriften. Alle informantene beskrev at arbeidsmiljøet var bra, og at de opplevde å ha gode kolleger som for noen, også ble nære venner. Da mange kolleger sluttet samtidig, merket de det derfor godt. Noen beskrev at dersom det oppstod høy turnover, kunne man bli pålagt opplæringsansvar selv om man selv var relativt nyansatt, og at dette hadde vært utfordrende.

Det er jo alltid litt sårbart når gode kollegaer forsvinner, og man har vært vant til å jobbe i lag og særlig på avdelingsnivå. Da kan man oppleve at tre fjerdedeler av en avdeling forsvinner i løpet av den tiden man jobber der. Da merkes det jo veldig godt, for da er man jo den eneste som kan drive opplæring, eller som kan gå i front når nye kommer til. Sårbart er det jo, og man ønsker jo ikke høy turnover i noen som helst bedrift. (Informant 5)

Et arbeidsmiljø vil preges av flere ting, spesielt folkene – de ansatte. Et stadig inntog av nye mennesker i et arbeidsmiljø, vil kreve at de ansatte bruker tid på å bli kjent og trygg med

hverandre. Det kan tenkes at gruppedynamikk endres etter hvert som menneskene i gruppa endres og byttes ut. Noen av informantene fortalte om en uro i arbeidsmiljøet når mange ansatte sluttet, og at fellesskapet måtte bygges og etableres på nytt.

Det påvirker jo selvfølgelig når det er veldig mange som slutter på en gang. Det blir jo en del uro av det. Når det er mange ute, og mange nye inn, så må du jo begynne på nytt å etablere et fellesskap hver gang. (Informant 8)

En stor konsekvens av at mange ansatte slutter, kan være en slags “dominoeffekt” hvor ansatte som ikke hadde planlagt å slutte, begynner å se etter andre jobbmuligheter. For et par av informantene ble høy grad av turnover årsaken til at de selv også begynte å se etter en ny jobb.

Og det satte i gang noen prosesser i hodet til de ansatte. Og spesielt de sist ankomne, de begynte nok å søke seg jobber, og etter hvert så slutter den ene, og den andre, og den tredje, og den fjerde. Og da satt jeg da og lurte på, skal jeg bli igjen her? Er det bare, skal jeg, nei. [...]. Det var en usikkerhet, en uro, som jeg også kjente på. Som gjorde at jeg til slutt tenkte at, ja ja, jeg kan jo søke, så kan jeg nå se, hvis jeg får en jobb, så kan jeg nå vurdere. (Informant 2)

Vi forstår funnene slik at informantene opplevde å miste nære relasjoner når kollegene sluttet i casebedriften. Videre tolker vi det slik at det ved høy turnover var risiko for å få tillagt ekstra opplæringsansvar til sine øvrige oppgaver uansett om man selv var nyansatt, at man måtte etablere fellesskap igjen og igjen etter hvert som det kom nyansatte til, og til sist at ansatte som ikke hadde tenkt på å slutte i jobben allikevel fikk turnoverintensjoner.

4.3 Hva kan ledelsen gjøre for å øke de ansattes motivasjon og jobbengasjement, samt redusere turnover i sin bedrift?

I de følgende avsnittene presenteres hovedfunn knyttet til F2. Her presenteres funnene i forbindelse med hvilke tiltak ledelsen kan gjøre for å øke de ansattes motivasjon og jobbengasjement, og for å unngå turnover. Funnene presenteres i temaer som; “kjenn dine ansatte og vedlikehold relasjonen”, “konkurransedyktig lønn”, “fokusér karriereutvikling,

faglig utvikling og onboarding”, og til slutt “fokusér internkommunikasjon og informasjonsflyt”.

4.3.1 Kjenn dine ansatte og vedlikehold relasjonen

Informantene beskrev at jobbveilederne og ledelsen hadde atskilte kontorplasser i et åpent kontorlandskap og at plasseringen i landskapet var av betydning for relasjonen og kontakten med ledelsen. Informantene beskrev at de ønsket at ledelsen skulle ta seg tid til samtaler med de ansatte for å avdekke hvordan de hadde det. De ønsket en genuin interesse fra sin leder og fortalte at spørsmål som angikk de personlig, samt en leder som lyttet ved faglige innspill var viktig.

[...] jeg ønsker at hen [lederen] skal sitte mellom oss i kontorlandskapet, sånn at hen kan se oss i hverdagen. Og ta tak i og se etter smånyanser, eller endringer i væremåte, eller oppførsel da. Slik at man kan se de små tingene, når man er på tur til å bli utbrent, eller om jeg har for mye å gjøre, eller hva det skal være. [...] Selv om hen har sagt og uttalt at hen er enig i at det er et behov for det, for at hen skal være en bedre leder, for å gjøre vår arbeidshverdag bedre, så blir det ikke gjort. (Informant 10)

En annen informant (5) la til at ved å sitte nærmere de ansatte i kontorlandskapet, kunne ledelsen fått bedre innblikk i veilederrollen og derav kunnet veilede de ansatte bedre på sikt.

Jeg har tenkt på akkurat den viktigheten av å sitte i kontorfellesskapet sammen med den gruppen man skal lede. Der vil man få mye informasjon om hvor skoen trykker, hva som er utfordringene, hva folk trenger hjelp med. [...] Da vil man få et større innblikk i kompleksiteten i vår rolle, som gjør at man kan veilede [de ansatte] på en enda bedre måte [...].

Det å ta seg tid til en samtale med de ansatte for å avdekke hvordan det står til, er noe flere informanter kunne ønske seg fra ledelsen. En av informantene viste forståelse for at lederrollen kunne være travel, samtidig som informanten forventet at lederen allikevel måtte investere tid i de ansatte.

[...] At man ser hverandre flere ganger, og setter seg ned og snakker litt sammen flere ganger enn én gang i året med en personalsamtale eller en oppfølgingsamtale. Jeg tenker at det er ganske viktig for en leder at man, selv om man ikke har det, tar seg tid og rom til den enkelte, og stopper litt opp innimellom [...]. (Informant 4)

En annen informant mente at ledelsen kunne få bedre innsikt i styrkene til de ansatte ved å bruke mer tid sammen med dem.

Men det er også det med å bruke nok tid på hver enkelt jobbveileder og kjenne styrkene til hver enkelt jobbveileder. Det tror jeg også kan bidra til en enda bedre opplevelse for den enkelte jobbveileder, relasjonsmessig. [...] Så det er å spørre seg hva man ønsker å gjøre mer av, og hva man ønsker å gjøre mindre av. Hvordan ønsker du at din kompetanse skal utnyttes på huset? Hvilke prosjekter ønsker man å være en del av? Det å genuint være litt nysgjerrig på styrkene til hver enkelt er viktig å få fram. (Informant 5)

Dersom ledelsen bruker tid på å oppsøke de ansatte i hverdagen, kan de få tilgang til viktig informasjon i tide. En informant sa det slik:

Og jeg husker at jeg tenkte at hvis du hadde tatt deg tid til å se folk som er frustrert, eller folk som begynner å slite litt, hvis du hadde tatt deg tid til å ta deg en ordentlig prat før, så ville jeg nok ha vært like ærlig for tre måneder siden, eller for et halvt år siden. (Informant 9)

Andre informanter reflekterte rundt det at ledere tilsynelatende kan oppleve det som vanskelig å skulle ha en nær relasjon til personer de også må lede.

[...] Men dem, jeg vet ikke, jeg vet ikke om de synes det er ubehagelig å skulle ha personalansvar, og at det er vanskelig å ha en... og på en måte skille mellom det å være en leder, og det å kun ha en eller annen form for relasjon med dem som du leder. Jeg tror de sliter litt med den balansegangen der. (Informant 10)

En annen informant sa det slik:

[...] Så må man på en måte, hvis man ønsker å få det beste ut av de man jobber med, så må man også bli kjent med dem. [...] Så er det vanskelig det der med å blande personaloppfølging og utvikling med masse systemoppgaver på type mellomledere, kanskje. Å finne en balanse på det. (Informant 4)

To andre informanter beskrev også et behov for å bli sett og hørt, men mer i forbindelse med et faglig perspektiv. Informant 8 beskrev det på denne måten:

Kanskje høre litt mer på hva vi sier og hva grunnen er for å si tingene. Altså når vi bruker kompetansen vår til å si fra om noe så føler jeg at det kanskje blir veldig lite verdsatt.

Vi tolker funnene dit hen at de ansatte ikke opplevde at lederen var nysgjerrig nok, både på dem som person, men også rundt faglige ytringer. Informantene ønsket å bli ivaretatt tidsnok, i form av relasjonsbygging og hyppigere én-til-én samtaler med lederen sin. Vi tolker også funnene slik at plasseringen i kontorlandskapet hindret ledelsen i å være årvåken og kontaktsøkende i situasjoner av betydning, da de eksempelvis ikke fikk sett informantene i sanntid i det de kom tilbake fra en vanskelig samtale.

4.3.2 Konkurransedyktig lønn

Samtlige informanter opplevde at lønnen var for lav. Det var en felles oppfatning at det var en diskrepans mellom opplevd belønning og ønsket belønning. Mange uttrykte at lønna ikke var en faktor for å bli i bedriften, men heller at man hadde et ønske om å hjelpe andre mennesker. Videre nevnte flere at lønnen ikke samsvarte med arbeidsoppgavene og påkjenningen man står i som jobbveileder i møte med mennesker i krise.

Informant 8 fortalte:

Den er dårlig. Det er lav lønn i forhold til hvilken belastning du kan ende opp med. [...] Så jeg tror det går mye mer på en ideologi med at du skal bidra og hjelpe til.

Ellers får man det som et springbrett og får den erfaringen du trenger for å gå videre. Jeg tror ikke det er noen som begynner der [i bedriften] på grunn av lønn.

Noen informanter nevnte at hvis lønnen økte kunne det medført at de ble i bedriften. Informant 6 nevnte lønn i forbindelse med hva lederne kunne gjort for å beholde ansatte. “*Mer penger. Det var det som kunne motivert meg mer. Altså konkurransedyktig lønn. Det var jo helt på luggeføre.*”

Informant 6 opplevde at lønna var urettferdig, og at noen ansatte fikk bedre lønn til tross for likt arbeid. Videre fortalte informanten om at lønnsmodellen i bedriften ble revidert i forbindelse med ansiennitet og utdanningsnivå, for å sikre en mer rettferdig fordeling av lønna. Men opplevelsen var at denne ikke ble overholdt av lederne, og dette skapte uro blant de ansatte.

Jeg opplevde jo at lønnen ikke var spesielt høy, eller stod i stil med det som var ansvaret og oppgavene, men i tillegg så [...] var det veldig ulik lønn for lik jobb i mye av de periodene jeg jobbet der, som også skapte en del uro i bedriften. Og det er også sånn som er helt unødvendig. For det kan godt være at man skal lønnes forskjellig fordi man har ulik kompetanse eller utdanning, men da må det også være noe som man følger, sånn at det er likt fordi man har lik kompetanse eller utdanning, og at det ikke oppleves skjevfordelt. (Informant 6)

Den lave lønna i bedriften var et gjentakende tema for mange i intervjuene, og flere nevnte at den var avgjørende for om de sluttet. Informant 2 fortalte at lønnen var det som til sist gjorde at hen forlot bedriften til fordel for en annen bedrift.

Da jeg jobbet der, så syntes jeg lønnen var dritelendig. Den var ikke konkurransedyktig i det hele tatt. Og det var vel det som var utslagsgivende til syvende og sist at jeg faktisk takket ja til den jobben jeg har. [...] Du fikk plutselig ikke [gehør] for ansiennitet, altså erfaringer, kompetanseutvikling,. Det fikk du ikke.

Vår tolkning av funnene er at de ansatte opplevde at lønnen ikke var konkurransedyktig og at det var en urettferdig fordeling. Når sammenlignbare bedrifter tilbød høyere lønn, og at lønnsmodellen ikke tok hensyn til blant annet ansiennitet, skapte dette misnøye hos ansatte.

Vi forstår funnene slik at hvis lønnen ble mer rettferdig og konkurransedyktig, var sannsynligheten for å bli i bedriften større.

4.3.3. Fokusér karriereutvikling, faglig utvikling og onboarding

De fleste informantene nevnte at karrieremuligheter og faglig utvikling var motivasjonsfaktorer i arbeidslivet og viktig for at de skulle trives i jobben. Når det gjaldt muligheter for utvikling faglig og karrieremessig i casebedriften, var det ulike oppfatninger blant informantene. Noen mente de hadde flere muligheter i bedriften, men at det var begrensninger i å stige i gradene. Informant 4 fortalte:

Jeg følte absolutt at jeg hadde muligheten til å forflytte meg, være med på ting og utvikle meg. Det gjør jeg. Kanskje ikke så veldig langt opp i ledelsen, men i bedriften var det mulighet til å forflytte seg og lære nytt. Ja, det opplevde jeg.

Informant 1 opplevde også at det var karrieremuligheter og faglig utvikling, men uttrykte at det var viktig å være tydelig til ledelsen om man ønsket det.

Jeg får lov til å gjøre masse spennende. Jeg har jo selv tatt grep i forhold til å studere ved siden av. Selv om jeg ikke har fått fri annet enn til eksamen. [...] jeg har rekt opp handa og engasjert meg i... Det jeg har vist interesse for, har jeg jo fått lov til å involvere meg i. [...] (Om involvering av ansatte) Men du må også være flink å rekke opp hånda da. Det kommer spørsmål om involvering. Noen som alltid involverer seg, og noen som alltid ikke involverer seg. Det er ulike grunner. Mitt inntrykk er at hvis du har lyst til å involvere deg, så får du involvere deg. Men da må du også være tydelig på det.

Flere informanter opplevde at det var begrensede muligheter til å stige i gradene i bedriften. Som en informant sa: “Men om de kommer seg noe videre i bedriften, det er jeg ikke så sikker på. Men det er jo gjerne fordi det ikke er så mange stillinger”. (Informant 8)

En annen informant fortalte at mangelen på karrieremuligheter kanskje var en av grunnene til den store turnoveren.

Kanskje karrieremulighet er et element. [bedriften] er ikke så stor. Det er jo ... Vet ikke hvor mange ansatte det er. Men det er på en måte ... Det avhenger av hvilken slags ambisjon man har, da. Om man ønsker å utvikle seg faglig, eller om man vil [...] stige i gradene, så er det på en måte ... Du ser jo på en måte hvor muligheten er.
(Informant 7)

Under intervjuene ble det spurt om opplæring av nyansatte og hvordan dette utartet seg i bedriften. Noen mente det var lite opplæring, andre mente den var bra og noen var usikker på hvordan opplæringen i det hele tatt foregikk. Andre nevnte at opplæringen av nyansatte hadde blitt bedre enn tidligere fra de selv startet. Informant 1 fortalte at bedriften har jobbet med å forbedre opplæringsplanene:

Tidligere, jeg kan ikke huske at jeg hadde en onboarding-plan, men det kan være fordi jeg ikke husker så godt lenger. Men jeg har spurt tidligere, for jeg synes jeg har vært nysgjerrig på det. Og jeg synes ikke det har vært så bra før. Men nå synes jeg de har gjort et kvantesteg i riktig retning, i alle fall.

Informant 7 opplevde at bedriften ikke har håndtert opplæringen og onboardingprosessen for de nyansatte på en god nok måte og at mange har lært ved å “prøve og feile”.

Det er der jeg tror kanskje, vi ikke var veldig gode på opplæring.[...] Det er klart, man sitter som for eksempel nyutdannet sosionom, og skal veilede tre-fire rusmisbrukere i løpet av en arbeidsdag og hvordan man på en måte ... Der tror jeg jo man ble kastet litt til ulvene av og til i forhold til at man måtte stake ut veien selv. Så der tror jeg det kanskje ikke var sånn ... veldig mye systemisert, i hvert fall i mange år når jeg jobbet der [...] at man måtte ta det på erfaringen, og lære av erfaringen [...].

Informant 5 nevnte viktigheten av god opplæring og forventningsavklaring for nyansatte. Her svarte informant 5 på hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å forhindre at folk slutter:

Jeg tror det er mange faktorer inn i akkurat det der. Det med anbud får vi ikke gjort noe med her og nå, sånn som jeg ser det. Men jeg tror det handler litt om startforankringen. Hvordan man presenterer bedriften fra start. Hvis man legger opp til et løp, eller ser for seg et løp der folk skal bli, og har fokus på det, at man har det som en strategi, så tror jeg man legger et litt annet løp enn det som har vært gjort til nå. Jeg tror det handler mye om å legge til rette for at folk skal kunne utvikle seg faglig.

Vi forstår funnene slik at karriereutvikling og faglige muligheter var viktige motivasjonsfaktorer for informantene, men at karriereutviklingen i bedriften var begrenset. Vi oppfatter at flere hadde muligheter til å delta i ulike prosjekter, men at man selv måtte ta initiativ og at lederne ikke tilrettela for karriereutvikling i stor grad. I forbindelse med opplæring tolker vi at bedriften ikke har en tydelig rutine for onboardingsprosessen, og at den oppleves ulikt. Informantene mener at en god forventningsavklaring ved oppstart kan være avgjørende for å beholde ansatte.

4.3.4 Fokusér internkommunikasjon og informasjonsflyt

Samtlige informanter opplevde informasjonen fra ledelsen som enten mangelfull eller at flyten av informasjon ikke fungerte. Informasjonsflyten det vises til her, er når informasjon som angikk alle ansatte måtte formidles til alle ansatte, ved eksempelvis oppdateringer eller endringer i bedriften. Informasjonen kunne være ulik ut ifra hvilken mellomleder den kom fra, og den kunne komme på forskjellige tidspunkt. Informantene gjorde det klart at det var nødvendig med god internkommunikasjon og informasjon ved organisasjonsendringer.

En informant påpekte konsekvensen av tilfeldig informasjonsflyt over tid:

For meg er det viktig å vite hva som er helheten og målet og rammen for det man holder på med. Hvis det blir utydelig, eller at man opplever at informasjonen blir skjevfordelt sånn at det skaper uro, så blir jeg veldig... over at det er helt unødvendig. Hvis det gjentar seg flere ganger så gjør det at man mister tilliten til gjennomføringsevnen, eller det som foregår, og at man kan miste motivasjonen innimellom. (Informant 4)

Informant 7 beskrev hvor viktig det var med god informasjonsflyt i en organisasjon, især når det pågikk store endringer for å unngå usikkerhet og spekulasjoner blant ansatte:

[...] informasjonsflyt i forhold til endringer tror jeg jo er veldig viktig. At man ... forklarer personer og ansatte om hva som skjer i bedriften og hvordan det påvirker dem. Og at man slipper den her korridorpraten i forhold til at man har hørt at noen har sagt det, og at det blir spekulasjoner og rykter og det ene og det andre. Hvis man klarer å unngå det så tror jeg mye er gjort. [...] at det skal ikke være en bekk som skal sildre litt her og litt der mellom forskjellige steiner. Det må komme konkret alt, og gi tydelig informasjon. [...] Få det ut til alle ledd så fort som mulig [...]. Ikke la det sildre litt her og litt der, for da blir det tolv høns. Så den informasjonsdelen er viktig for å ivareta ansatte, hvis de er usikre i forhold til endringer.

Informantene var enige om at informasjon ved endringer er viktig, og kan være med å redusere motstand. Informant 2 sa: “Så hvis de bare forklarer godt nok, god informasjon, god kommunikasjon, så tror jeg at jeg klarer å forholde meg til de fleste endringer.”

Det samme forklarte informant 5, om at leder må kommunisere tydelig slik at de ansatte forstår formålet med og årsaken bak endringen, samt at informasjonen treffer alle ansatte samtidig.

At det ikke har vært ordentlig forankret i ansattgruppa til å begynne med. Det gjør kanskje at man møter litt motstand da når ting plutselig implementeres veldig raskt. Jeg tror det å få tid til å skjønne hvorfor vi går i gang med ting, hva som skal gjøres, hvem som har ansvar for ulike ting, det å få lov til å melde seg til ulike prosjekter hvis man kjenner at man har mye å bidra med i ulike ting. Det handler om kommunikasjon og involvering, som jeg tror er kjempeviktig. Og at den informasjonen kommer samtidig ut til alle. At det ikke gjøres forskjellig på ulike avdelinger, men at det implementeres på en god måte.

Informant 4 opplevde at ledelsen hadde utfordringer med kommunikasjon og informasjon, og foreslo bedre informasjonsflyt for å redusere uro i arbeidsmiljøet.

Jeg synes at de snubla litt underveis. Det må jeg si. I forhold til nødvendig informasjonsflyt. Eller hvordan man kommer ut med ting. Hvem og hva får de vite. Plan og retning for det. [...] Det må være felles informasjon til forskjellige avdelinger og samme informasjon. Så det ikke blir usikkerhet og uro i det. Det er veldig viktig at det er en felles front og felles informasjon.

Vår forståelse av funnene i forbindelse med internkommunikasjonen var at informantene opplevde denne som ustrukturert, tilfeldig og gjenstand for uro i arbeidsmiljøet. I en organisasjon med store endringer vil behovet for felles informasjon til samme tid være avgjørende for å redusere uro og motstand. Informantene uttrykte et behov for å få relevant informasjon samtidig.

5 Drøfting

I dette kapittelet vil vi analysere og drøfte funnene våre sett i lys av teorien vi tidligere presenterte i teorikapittelet. Gjennom drøfting vil vi besvare de to forskningsspørsmålene.

5.1 F1: Hva fremmer de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?

I de påfølgende avsnittene vil vi diskutere funnene som fremmer motivasjon og jobbengasjement, og hvordan disse faktorene skaper trivsel i arbeidshverdagen til de ansatte. Funnene drøftes opp mot Bakker og Shaufelis (2004) definisjon av jobbengasjement, samt motivasjonsteoriene tofaktorteori og selvbestemmelsesteori.

5.1.1 Meningsfylt arbeid, støttende kollegaer og stor frihet

I teoriavsnittet om jobbengasjement var antakelsen vår at de ansatte i bedriften hadde høyt jobbengasjement grunnet arbeidsoppgavenes formål og karakter. Shaufeli og Bakker (2004) definerer arbeidstakere med høyt jobbengasjement som utholdende, proaktive, initiativrike og med stor arbeidskapasitet. Alle informanter fortalte om en stolthet rundt arbeidet de gjorde, og at arbeidsoppgavene ga energi og var meningsfulle. Dette førte til arbeidslyst og at de tok initiativ på arbeidsplassen. Vi kan dermed bekrefte at jobbengasjementet var høyt blant de ansatte.

Til tross for det høye jobbengasjementet, er turnoveren fremdeles høy i bedriften, noe som er interessant. Grunnen kan være at jobbengasjement relateres til selve arbeidet (Christensen, 2011). Arbeidsoppgaver som omhandler å hjelpe mennesker er ofte meningsfulle og gir større engasjement. Det kunne således vært interessant å undersøke hvorvidt resultatet hadde vært annerledes hvis arbeidsoppgavene dreide seg om et produkt. I tillegg kan jobben for mange være forbundet med indre motivasjon, som vi nevnte i teoriavsnittet med selvbestemmelsesteorien. Ansatte kan oppleve at arbeidsoppgavene gir indre motivasjon og utføres fordi de ansatte har lyst til og et ønske om å hjelpe jobbsøkerne; det er selve aktiviteten som driver den ansatte (Deci og Ryan, 2002).

Kolleger og autonomi var også avgjørende motivasjonsfaktorer for informantene, samt at de trivdes på arbeidsplassen. Teoriene tilsier at gode kollegaer og autonomi skaper større trivsel. Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer poengterer blant annet at positive mellommenneskelige relasjoner med medarbeidere og autonomi, er faktorer som skaper trivsel og motivasjon (Herzberg, 1987). Deci og Ryan (2002) fremhever også viktigheten av tilhørighet, som blant annet handler om positive sosiale relasjoner til kolleger og autonomi. Dette er sentrale faktorer for å øke ansattes motivasjon. Når ansatte støttes av sine sosiale omgivelser, både følelsesmessig og i arbeidsoppgaver, har forskning vist at sosial støtte kan motvirke stressreaksjoner og skape større trivsel på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

5.2 F1: Hva hemmer de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeidshverdagen?

I de påfølgende avsnittene vil vi drøfte funnene som hemmer motivasjon og jobbengasjement, og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen.

5.2.1 Måling i arbeidet og anbudsutsatt jobb

To av hovedfunnene våre handler om informantenes opplevelse av å bli målt i jobben, samt vilkårene på en anbudsutsatt arbeidsplass. Målinger i jobben diskuteres i lys av selvbestemmelsesteorien og balansert målstyring i 5.2.1.1, mens anbudsutsatt arbeidsplass diskuteres i lys av balansert målstyring og tofaktorteorien i 5.2.1.2.

5.2.1.1 Ambivalent autonomi kombinert med kvantitetspress

Alle informantene opplevde stor grad av autonomi, én av de psykologiske faktorene i selvbestemmelsesteorien. Imidlertid beskrev noen informanter friheten som ambivalent ettersom lederne ikke fulgte opp eller kvalitetssjekket arbeidsutførelsen, så lenge de ansatte viste til gode resultater. Ansatte opplevde derfor resultatene som styrende i bedriften.

Motivasjonen til å utføre oppgavene ble påvirket av resultatene, og styres derfor av den kontrollerte motivasjonen (ytre motivasjon). Flere informanter beskrev at ledelsen dreide fokuset over på kvantitet i stedet for kvalitet. I casebedriftens kontekst betyr det fokus på flest mulig jobbsøkere ut i arbeid, i stedet for fokus på hvorvidt jobbsøkeren trives eller om jobbsøkeren er rett person på rett plass. Risikoen er dermed at de ansatte motiveres av mer av

ytre faktorer som belønning eller straff ved positive eller negative resultater. Dette kan over tid hindre trivsel, kreativitet, produksjon og arbeidsrelatert helse (Deci og Ryan, 2002; Olafsen, 2018).

Ifølge selvbestemmelsesteorien, tilrettelegger ikke resultatfokuset for tilfredsstillelse av to av de tre psykologiske behovene som anvendes i teorien; kompetanse og tilhørighet.

Kompetanse i selvbestemmelsesteorien omhandler følelsen av mestring, ha troen på egne evner og følelsen av å bli bedre og utvikle seg, samt være i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver (Deci og Ryan 2002). Disse faktorene blir delvis utfordret i casebedriften, grunnet ledelsens nevnte fokus på kvantitet fremfor kvalitet i arbeidsutførelsen. Noen informanter uttrykte at de som følger av kvantitetspress fra ledelsen på formidlingstall, ikke opplevde å gjøre en så god jobb som de ønsket. Det kan stilles spørsmål ved om formidling som måleparameter egentlig anerkjenner jobben jobbveilederne gjør. Det kan videre stilles spørsmål ved om kvantitet vil trumfe kvalitet i målingene til casebedriften, så lenge forretningsmodellen i casebedriften består med de betingelser som foreligger. Ifølge Lai (2011) er medarbeidere mer lojale og har mindre turnoverintensjoner når de opplever å få brukt kompetansen sin. Medarbeiderne er i høyere grad indre motivert. Videre hevder hun at kompetanse er en viktigere faktor for indre motivasjon enn tilhørighet og autonomi. En medarbeider som ikke får brukt sin kompetanse vil bli demotivert av å ikke utnytte sitt potensiale (Lai, 2011).

Opplevelsen av tilhørighet, det andre psykologiske behovet i selvbestemmelsesteorien, var liten blant de ansatte i casebedriften ifølge våre funn. Vi påpeker at liten tilhørighet viser til de ansattes relasjon til ledelsen og selvbestemmelsesteoriens bruk av begrepet tilhørighet. Tilhørighet i lys av denne teorien innebærer anerkjennelse, bli verdsatt, at de andre bryr seg om deg og å tilhøre et felleskap (Deci og Ryan, 2002). Vi påpeker videre at informantene opplevde et godt arbeidsmiljø og høy grad av kollegial tilhørighet. Mangelen på tilhørighet kan ifølge selvbestemmelsesteorien medføre at ansatte opplever at deres arbeid og bidrag blir oversett og lite verdsatt – ansattes motivasjon minker derav. Mange opplevde å ikke få anerkjennelsen de syntes at de fortjente fra ledelsen, at de i mindre grad ble verdsatt eller at

ledelsen ikke kjente sine ansatte godt nok. Som en av informantene sa, så ønsket hen tilbakemeldinger på utført arbeid for å kunne forbedre seg, og ikke pizza.

Funnene bekrefter delvis at ansatte i mindre grad opplever tilfredsstillelse av kompetanse og tilhørighet i lys av selvbestemmelsesteoriens forståelse av begrepene. Altså at det var lav grad av anerkjennelse fra ledelsen til de ansatte, samt at de ansatte ikke fikk utnyttet sin kompetanse i bedriften tilstrekkelig.

Angående det tredje psykologiske behovet i selvbestemmelsesteorien, autonomi, så kan det stilles spørsmål ved hvor mye autonomi og selvstendighet de ansatte egentlig har i casebedriften. De ansatte styrer dagen selv og utfører arbeidsoppgavene slik de ønsker, men autonomien begrenses i form av bedriftens måleparameter. I verste fall må jobbveilederen ta valg som fører til rask formidling av jobbsøkeren, noe som er positivt for bedriftens resultater. Alternativt må jobbveilederen ta valg som er til fordel for jobbsøkeren, men som kan være tidkrevende og føre til dårligere resultat for bedriften.

I en metaanalyse om balansert målstyring fant Møller et al. (2016) at bedrifter med spesifikke mål, vil justere handlingene sine for å oppnå målet. Dette kan være kontraproduktivt i det lange løp. Et tenkt scenario i denne sammenheng for casebedriften kunne vært målet om høy formidlingsgrad, versus et mål om å skape gode jobbløsninger for en jobbsøker. Samme jobbsøker kan gi flere formidlingsresultat ved å returnere til tiltak i casebedriften, tidligere omtalt i oppgaven som en mulig «feilproduksjon» i arbeid- og inkluderingsbransjens kontekst. Justeringen av atferd for å oppnå høy formidlingsgrad kunne i casebedriften vært å anse “feilproduksjon” som et positivt tilskudd til bedriftens totale formidlingsgrad i stedet for å undersøke hvorfor feilproduksjonen oppstår.

Ifølge selvbestemmelsesteorien har alle mennesker en indre motivasjon og et behov for å være ikke-kontrollert (Olafsen, 2018). Til tross for en viss følelse av autonomi, meningsfylt arbeid, fleksibilitet og delvis utvikling, er bedriftens arbeid og resultater organisert på en slik måte at det ikke fremmer den autonome motivasjonen (indre motivasjon), men heller øker den kontrollerte motivasjonen (ytre motivasjon) (Olafsen, 2018). Øker den kontrollerte motivasjonen, øker også sannsynligheten for blant annet turnoverintensjoner i et

arbeidsforhold (Gillet et.al, 2013). Dermed kan en av grunnene til at de ansatte velger å slutte etter noen år i bedriften være fordi den autonome motivasjonen gradvis forsvinner i alt fokuset på drift og resultater, og manglende ivaretagelse av ansatte gjennom relasjonsledelse.

5.2.1.2 Hygienefaktorer påvirket turnover

Vi hadde en antakelse om at fratakelse av flere hygienefaktorer har skapt stor misnøye hos de ansatte. Trygghet og sikkerhet forsvant da bransjen ble lagt ut på anbud, ansatte mistet en halvtime betalt lunsj slik at de gikk fra 7,5 timers arbeidsdag til 8 timers arbeidshverdag, pensjonssparingen ble redusert, en times treningsfri forsvant og etableringen av forskuttert sykelønnsordning ble utsatt. I følge Herzbergs tofaktorteori kan fravær av hygienefaktorene som utrygge arbeidsforhold, dårlig økonomisk godtgjørelse, og lite tilstedeværelse av ledelse føre til lav motivasjon. Når hygienefaktorene mangler er det stor risiko for at “sykdom” bryter ut (Brochs-Haukland, 2013). Samtlige informanter uttrykte at hygienefaktorene var mer eller mindre fraværende, noe som påvirket de ansattes motivasjon, samt skapte uro og misnøye.

I teoridelen hadde vi også en antakelse om at det ville være interessant å undersøke hvorvidt informantene fra casebedriften ble påvirket av bedriftens forretningsmodell, altså det finansielle perspektivet i balansert målstyring. Lønna til de ansatte dekket av anbudskontrakter hvor inntektene er betinget av antall jobbsøkere i tiltakene - flere jobbsøkere genererer mer inntekter. De ansatte kjenner til premisset for deres ansettelser; anbud med en sluttdato og deretter krav om ny konkurranse. Det kunne tenkes at et slikt premiss for fast ansettelse, ikke ga samme trygghetsfølelse som fast ansettelse uten en potensiell sluttdato. Funnene fra vår undersøkelse var noe ambivalente om hvorvidt de ansatte opplevde å ha en trygg jobb. Det var påfallende mange informanter som hadde følt og følte seg trygg og godt posisjonert i bedriften med hensyn til eventuelle nedbemanningsprosesser. På den annen side var det flere av de samme informantene som oppga anbud som en av flere årsaker til at de valgte å slutte i bedriften. Det fremstår som et slags paradoks; trygg, men ikke trygg.

For noen av informantene kan forklaringen være at de ikke hadde opplevd en anbudsrunde i bedriften enda, og dermed ikke «kjent det på kroppen». For andre informanter som hadde opplevd anbudsrunder kan en forklaring på den opplevde tryggheten være så enkel som aksept av premissene. De av informantene som ytret at de følte seg trygg, men som også sluttet grunnet anbudspremisset, påpekte at en anbudsutsatt jobb hadde betydning for

personlig økonomi. De var dermed tvunget til å foreta et jobbskifte til tryggere økonomiske rammer.

Når turnoveren økte i bedriften tilsa funnene våre at de ansatte i stor grad ble påvirket av at kolleger sluttet i jobben. Det oppstod turnoverintensjoner hos ansatte som i utgangspunktet ikke engang hadde vurdert å slutte – en slags dominoeffekt. Noen av informantene ble i tvil om hvorvidt det var lurt å bli værende i jobben når så mange kolleger rundt dem sluttet. I en litteraturstudie av Porter og Rigby (2020) beskriver de fenomenet “turnover contagion” og hvordan kollegaer påvirker hverandres tilbøyeligheter til å slutte når flere kollegaer slutter i organisasjonen.

5.2.2 Unngå forskjellsbehandling og fokusér relasjonsledelse

Knyttet til LMX-teorien ville vi undersøke hvorvidt informantene i casebedriften opplevde at det forelå inn- og utgruppe-tendenser når det gjaldt relasjonen mellom lederen og de ansatte. Faren ved at en leder investerer mye i noen ansatte og mindre i andre ansatte, kan være at det oppfattes som favorisering av enkelte.

Funnene våre indikerte at informantene opplevde at enkelte kolleger ble prioritert i større grad av lederen enn det de selv hadde blitt. Eksempelene informantene ga på prioritering fra ledelsens side handlet om at enkelte fikk bedre lønnsvilkår, økt tilgang på informasjon, deltakelse på kurs og prosjekter. Dette skapte uro i arbeidsmiljøet.

Det at enkelte ansatte mottar goder i form av eksempelvis viktig informasjon eller bedre lønnsvilkår samsvarer med fordelene en såkalt inn-gruppe får (Risan, 2012), altså ansatte med en nærmere tilknytning til lederen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Likeså vil ut-gruppen oppleve at disse godene i større grad uteblir. På denne måten kan funnene våre sies å bekrefte inn- og ut-gruppe tendenser i casebedriften.

Vi ønsket også å undersøke om en av korrelasjonene oppgitt i LMX-teorien ville befinne seg i vårt utvalg. Korrelasjonen det gjelder er at ansatte som opplever høy LMX, høy kvalitet i relasjonen til sin leder, i mindre grad ønsker å foreta et jobbytte. Seks av informantene i denne oppgaven hadde sluttet i casebedriften og fire av informantene var fremdeles ansatt. Vi ønsket

dermed å undersøke hvorvidt informanter som oppga god kvalitet i relasjonen til sin leder, ønsket å bli værende i jobben sin, altså ikke hadde turnoverintensjoner. I tillegg ønsker vi å undersøke om de informantene som hadde sluttet oppga dårligere kvalitet på relasjonen til sin leder, ettersom de en gang hadde hatt en turnoverintensjon som også gikk over til faktisk turnover.

Mange av informantene som fremdeles jobbet i casebedriften beskrev relasjonen til sin nærmeste leder som god, samtidig som de også påpekte behov for mer relasjonsledelse og mer kontakt med lederen. Martinsen (2005) fant en sterk sammenheng mellom en relasjonsledelse og resultater. En stor del av relasjonsledelse er dialog, et verktøy som skaper nærhet og samhørighet ved at man vier hverandre oppmerksomhet og bekrefter interesse ovenfor samtalepartnern (Spurkeland, 2013). Det vil derfor lønne seg både for bedriften og de ansatte dersom lederne i casebedriften utøver mer relasjonsledelse. Mange informanter hadde til tross for god relasjon til lederen, søkt etter ny jobb underveis i sitt arbeidsforhold, men hadde av ulike årsaker valgt å bli; blant annet grunnet manglende nytt jobbtilbud. Dette betyr at korrelasjonen fra LMX-teorien om at god relasjon til lederen er tilknyttet et mindre ønske om å bytte jobb, er delvis avkrefte for vårt utvalg.

Funnene fra vår undersøkelse viste at det var flere informanter som ikke opplevde at lederen deres var genuint interessert i dem og at det mangerte på én-til-én-samtaler med lederen. Den atskilte plasseringen av ledelsen fra de ansatte i kontorlandskapet, ga lederne mindre mulighet til å være der for informantene i hverdagen. Lederne fikk ikke sett og hørt de ansatte i tilstrekkelig grad, spesielt etter vanskelige samtaler med jobbsøkere.

Noen av informantene omtalte lederen som feig ettersom lederen ikke tok ansikt til ansikt samtaler med de ansatte når situasjonen krevde det, men benyttet mail som kommunikasjonsform i stedet. Videre ble også ledergruppen omtalt som lite tilgjengelige. I relasjonsledelse er relasjonelt mot en sentral komponent, herunder evnen til å ta vanskelige samtaler (Spurkeland, 2013). I lys av informantenes uttalelser kunne lederne med fordel utøvd mer relasjonsledelse.

En annen antagelse var i forbindelse med anerkjennelse og ros fra ledere i endringstider. Casebedriften har i flere år vært gjennom større og mindre endringer. Vi ønsket derfor å

undersøke om lederne ga tilstrekkelig anerkjennelse og ros til sine ansatte i denne perioden. Flere informanter ga uttrykk for at lederne ikke ga de denne oppmerksomheten, og at mange uttrykte negative følelser i forbindelse med endring. Til tross for at alle forstod at de fleste endringene var nødvendig, opplevde de ansatte et arbeidsmiljø som var preget av uro, usikkerhet og manglende informasjon i perioder med mye endring. I endringsprosesser er det vesentlig med både informasjon, støtte og motivasjon fra ledere når ansatte står i en endringsprosess (Yukl, 2021). Vi kan dermed bekrefte at ledelsen benyttet lite støtte i endringsprosesser for å hindre motstand og fremme motivasjon blant de ansatte.

Purl et al. (2016, sitert i Bolt et al., 2022) kommenterer at strukturelle endringer i en bedrift kan resultere i at folk slutter. Dagens arbeidsmarked med utvikling innen teknologi med mer, gjør det nærmest umulig for bedrifter å ikke gjennomgå noen endringer. Stensaker et al. (2002) skriver om overdrevne endringer i organisasjoner, der hyppige endringer foregår parallelt med hverandre, og hvor endringer ikke slutføres før andre endringer igangsettes. Dette skaper endringstretthet hos medarbeidere, som igjen kan føre til turnoverintensjoner.

5.3 F2: Hva kan ledelsen i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å øke de ansattes motivasjon og jobbenngasjement, og redusere turnover i sin bedrift?

I de neste avsnittene vil vi drøfte hva ledelsen kan gjøre av tiltak for å øke de ansattes motivasjon og jobbenngasjement og dermed redusere turnover. Funnene drøftes i hovedsak i lys av Mintzbergs perspektiver på ledelse, teori om kommunikasjon, equityteorien og Herzbergs tofaktorteori og selvbestemmelsesteori.

5.3.1 Forbedre internkommunikasjon og tydelig informasjonsflyt

Informasjonen i casebedriften opplevdes som tilfeldig, ustrukturert og var gjenstand for uro og frustrasjon blant de ansatte. Den tilfeldige informasjonsflyten kan ha uheldige konsekvenser over tid, hvor det i verste fall kan gå ut over tilliten til ledelsen.

Mintzberg (2021) beskriver lederens ulike roller, hvorav en av rollene er informasjonsrollen. Han kaller lederen for “nervesenteret” når det gjelder kontakt med sine underordnede og andre nettverk, og er involvert i mesteparten av informasjonen i organisasjonen (Mintzberg, 2021). Særlig i endringsprosesser er det viktig at lederen inntar informasjonsrollen ovenfor de ansatte. Når endringer pågår, kan ansatte oppleve usikkerhet omkring egen arbeidssituasjon, trusler mot egne verdier, manglende tro på at endringer er nødvendig og mulig å gjennomføre og manglende tillit (Yukl, 2021). Dermed er det desto viktigere med informasjon til de ansatte. Munkejord (2019) skriver at “*effektiv endringskommunikasjon handler i høy grad om å håndtere ansattes emosjoner*” (Munkejord sitert i Brønn og Arnulf, 2019, s. 347). Ledere må vise forståelse og raushet når de ansattes reaksjoner som sinne, frustrasjon, oppgitthet og tristhet oppstår. Forskning tilsier at emosjonell kommunikasjon fungerer best ansikt til ansikt, især når atferdsendring er påkrevd (Munkejord, 2019). Lederne må kunne informere om konsekvensene av endringene til den enkelte, samt forstå de ansattes bekymring.

Det er også viktig å tilpasse informasjonen, samt velge riktig kanal til riktig til tid (Brønn, 2019). En kombinasjon av ulike kanaler som intranett, allmøter og avdelingsmøter kan være med å strukturere informasjonen samt sikre at alle får informasjonen for å redusere rykter (Munkejord, 2019). Det fremgikk av funnene at informasjonen fra ledelsen i casebedriften kom på ulike tidspunkt, fra ulike ledere og gjennom ulike kanaler.

Informasjonsdeling skaper tillit mellom leder og ansatt, men manglende informasjon kan raskt skape mistillit. Når informasjonsflyten i casebedriften oppleves tilfeldig og ustrukturert, skapes det motstand og mistillit (Munkejord, 2019). En av informantene bekreftet at den ustrukturerte informasjonsflyten førte til at hen mistet tillit til lederne.

5.3.2 Konkurransedyktig og rettferdig lønn

I teorikapitlet ønsket vi å undersøke hvorvidt det har vært mulig for lederne i vår casebedrift å påvirke avgjørelsen om å slutte eller ikke, og hvilke årsaker som førte til at noen sluttet eller vurderte å slutte.

Funnene våre viste at de ansatte opplevde at lønnen ikke var konkurransedyktig og at det var en opplevd urettferdighet fordi blant annet ansiennitet ikke ble hensyntatt i lønnsmodellen. Dette skapte misnøye hos ansatte. På spørsmål om hva lederen kunne gjort for å påvirke avgjørelsen deres om å slutte i jobben, svarte de fleste at løsningen kunne vært å øke lønna, og at de da kunne vurdert å bli i jobben. To av informantene informerte at lønnen var en avgjørende faktor for at de sluttet. Når ansatte som har jobbet og bidratt til en organisasjon over flere år, ser at nyansatte passerer de i lønnstrinnene, oppleves det som at bidraget ikke anerkjennes (Brochs-Haukedal, 2013). Som equityteorien beskriver, skaper urettferdig behandling lavere motivasjon, og innsatsen hos de ansatte minimeres.

Equityteorien sitt utgangspunkt er at motivasjon øker hos ansatte som opplever rettferdig behandling fra ledelsen. En annen antagelse vi hadde var at ansatte opplevde at lønnen var for lav i forbindelse med ansvar og produktivitet, noe alle informanter kunne bekrefte.

En siste antagelse i forbindelse med equityteorien var at eldre ansatte slutter på bakgrunn av andre årsaker enn lønn, og at yngre er mer opptatt av lønn enn eldre arbeidstakere. Vi fant ingenting i funnene våre som tilsa at denne antagelsen er sann, og kan derfor hverken bekrefte eller avkrefte den. Våre informanter var i aldersgruppen 30-65 år, og de to informantene som nevnte lønn som en av hovedgrunnene til oppsigelse, var i aldersspennet 40-65 år.

Til tross for lav og urettferdig lønn har noen valgt å bli i bedriften, og andre har sluttet på grunn av andre faktorer. Grunnen kan være at engasjementet ovenfor arbeidsoppgavene og viktigheten ved å hjelpe andre, har større betydning enn opplevelsen av urettferdig behandling. Det kunne vært interessant å se om resultatet ville vært det samme i en bedrift som ikke jobber med mennesker. Vil motivasjonen være påvirket i større og mer negativ grad ved urettferdig behandling av lønn hos en produksjonsbedrift enn den var i casebedriften. Ifølge Olafsen (2015) er opplevelse av rettferdig lønnsnivå viktigere hvis arbeidet er organisert slik at det ikke inneholder autonomi. Dette kan bety at hvis andre faktorer ikke er tilfredsstillende, er lønn i større grad styrende (Olafsen, 2015). Vi kan derfor oppsummere at vår antagelse stemmer om at de ansatte opplever at de har lav lønn i forhold til hvilke oppgaver og ansvarsområder de har.

5.3.3 Tilrettelegge for karriereutvikling og faglig utvikling, samt systematisere onboarding

Funnene vår viste at karriereutvikling og mulighet til å utfordre seg, var viktig for trivsel og motivasjon i arbeidslivet for alle ansatte, men at karriereutviklingen i bedriften var begrenset. Andre opplevde å ha muligheter til å delta i ulike prosjekter, men måtte selv ta initiativ til det. Det var ikke en opplevelse av at lederne tilrettela for karriereutvikling i stor grad. I forbindelse med opplæring manglet bedriften en tydelig rutine, og at opplæringen av de ansatte var av ulik kvalitet.

En av antagelsene våre fra teoriavsnittet om motivasjon og Herzbergs tofaktorteori, var at ansatte opplevde begrensede muligheter for utvikling i bedriften, og at dette førte til lav motivasjon og økt turnover. I både tofaktorteorien og selvbestemmelsesteorien står karriereutvikling som en sentral faktor når det gjelder motivasjon (Herzberg, 1959; Deci og Ryan, 2005). Noen informanter nevnte at de tok initiativ til å bidra på ulike prosjekter. Disse opplevde at det var mange muligheter i bedriften. Dette kan henge sammen med de ulike medarbeidernes personlige egenskaper, der noen er mer ekstroverte enn andre og dermed lettere tar initiativ (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De som ikke opplevde like mange muligheter, har kanskje ikke tatt initiativ i like stor grad. Dette kan medføre at de som ofte tar initiativ og tilbyr sine bidrag i prosjekter, tilsynelatende også vil være de som blir spurt neste gang. De som ofte får muligheten til å bidra og opplever karriereutvikling, vil ha større motivasjon enn de som ikke opplevde like store muligheter.

Funnene viste at det var tilfeldig og uhensiktsmessig informasjonsflyt i bedriften. Dette kan ha medført at mange ikke hadde tilgang på informasjon om muligheter og prosjekter som foregikk i bedriften og derfor heller ikke fikk delta. Dermed kan mulighetene for utvikling være tilfeldig.

Til tross for at noen informanter opplevde karriereutvikling og faglige mulighetene, valgte flere av disse å slutte. Grunnen til det kan være at, selv om de opplevde muligheter, var mulighetene begrenset i forbindelse med stigning i gradende og karriereklåring. Mulighetene i bedriften var mer i form av prosjekter og mindre oppgaver innenfor organisasjonsutvikling.

Ulike roller i form av tillitsvalgt, verneombud, ansattrepresentant i styret og i arbeidsmiljøutvalget, kunne ansatte inneha, men hvis ambisjonen er å bli leder eller med i ledelsen, er mulighetene begrenset casebedriften.

En informant nevnte at manglende karriereutvikling kan være årsak til turnover. Funnene bekrefter at det var viktig for motivasjon og trivsel at informantene kunne utvikle seg i bedriften, men funnene avkrefter delvis at ansatte opplevde utviklingsmuligheter i bedriften, noe som igjen påvirker motivasjonen negativt.

Det var ulik opplevelse angående opplæring i bedriften, noe som tyder på at det manglet en klar onboarding rutine i bedriften. Når ny kompetanse kreves er det nødvendig med opplæringsprogrammer som er tydelige og gjennomarbeidet (Martinsen, 2021). Opplæring skal sikre at ansatte ikke er i tvil om hvilke oppgaver, forventninger og ansvar som ligger i stillingen. Hvis den nyansatte ikke kjenner til dette, og forventningene ikke samsvarer med realiteten kan dette svekke motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette bekreftet en av informantene, som mente at forventningsavklaring med nyansatte om rollen og bransjen kunne øke sannsynligheten for å beholde ansatte.

6 Konklusjon

I denne studien ønsket vi å undersøke følgende problemstilling:

Hva kan ledere i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å ivareta og beholde ansatte?

Våre funn viser at ansatte ønsket mer relasjonsledelse, tydeligere og systematisert informasjonsflyt, konkurransedyktig lønn og strukturert karriereutvikling og faglig utvikling. Dette er faktorer som har betydning for motivasjon og jobbengasjement, og om de ansatte ønsket å bli værende i casebedriften.

F1: Hva fremmer og hemmer de ansattes motivasjon og jobbengasjement i arbeid- og inkluderingsbransjen i arbeidshverdagen?

Studien viser at det var et godt arbeidsmiljø i casebedriften, og de ansatte hadde et sosialt og trygt kollegialt felleskap som støtter hverandre i vanskelige situasjoner som de møtte i arbeidshverdagen sin. Videre trakk informantene frem at det meningsfulle arbeidet med jobbsøkerne gir de motivasjon og jobbengasjement. De opplevde stor autonomi og fleksibilitet i hverdagen, og trivdes med tilliten de får av ledelsen til å styre sin egen arbeidshverdag. Derimot ble motivasjonen noe svekket på grunn av manglende rammer i forbindelse med friheten.

I forbindelse med de hemmende faktorene trekker studiens empiri frem ulik behandling av ansatte, manglende oppfølging, høyt resultatfokus, tilfeldig informasjonsflyt og høy turnover. Studien viser at manglende anerkjennelser og tilbakemeldinger fra lederne reduserte motivasjonen til informantene. I tillegg viser studien at casebedriftens måleparameter om å formidle flest mulig til arbeid og ledernes store resultatfokus svekket informantenes jobbengasjement. Til sist viser studien at det samme måleparameteret førte til at informantene tidvis følte på press om å neglisjere kvalitet for å kunne prioritere kvantitet.

F2: Hva kan ledelsen i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å øke de ansattes motivasjon og jobbengasjement, og redusere turnover i sin bedrift?

Studien presenterte flere tiltak som bidro til å øke ansattes motivasjon og jobbengasjement; bli kjent med dine ansatte, tilby konkurransedyktig lønn, øk karrieremulighetene og mulighetene for faglig utvikling, og systematiser og tydeliggjør informasjonsflyten. Disse tiltakene var en felles oppfordring fra informantene til lederne i casebedriften for å redusere turnover.

Avslutning

I samsvar med tidligere forskning, viser studien at relasjonsledelse var viktig for at ansatte skulle føle seg verdsatt og bli værende i bedriften, mens høyt fokus på kvantitet versus kvalitet svekket motivasjon og jobbengasjement. Et av funnene som overrasket var hvordan informantene forholdt seg til anbud og jobbsikkerhet. Til tross for stor usikkerhet med å jobbe i en anbudsutsatt bransje uttrykte informantene at de tilsynelatende hadde et avslappet forhold til dette. Allikevel var det individuelle forskjeller, der to til syvende og sist hadde anbud som sluttgrunn.

Vi konkluderer med at ansatte tåler anbudsutsatte arbeidsforhold så fremst de har meningsfylte arbeidsoppgaver, og at ledere tilrettelegger for kollegastøtte, utviser relasjonsledelse, sørger for god og tydelig informasjonsflyt og tilbyr rettferdig og konkurransedyktig lønn.

Denne studien har kun valgt å intervju jobbeveiledere. Det kunne vært interessant å belyse ledernes perspektiv omkring tiltak mot turnover, og hva lederne mener de kan gjøre for å beholde og ivareta ansatte.

Studien tar utgangspunkt i arbeid- og inkluderingsbransjen og bidrar til kunnskap om hva en anbudsutsatt bransje med høy turnover kan gjøre for å øke motivasjon og jobbengasjement blant ansatte. Videre forskning kunne undersøkt andre anbudsutsatte bransjer og om motivasjonsfaktorene er de samme for ansatte i andre bransjer.

Referanser

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Arbeid og inkludering (2021). Statistikk og forskning: *Flere i jobb er nøkkelen til å bevare og styrke velferdssamfunnet*. [Flere i jobb er nøkkelen til å bevare og styrke velferdssamfunnet \(arbeidoginkludering.no\)](https://www.arbeidoginkludering.no)
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., og Taris, T. W. (2008). Work engagement; an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3), 187-200. [Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology \(tandfonline.com\)](https://www.tandfonline.com)
- Bjørø, E.C, Hippe, J.M, Holte, J.H, Røtnes,R., Trygstad, S.C og Bergene, A.C (2019) *Når velferd er til salgs Ideelle og kommersielle leverandører av velferdstjenester*. (FAFO Rapport 2019:11). Fafo [20708.pdf \(faf.no\)](https://www.faf.no)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews* : 24(4), 555–576. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
- Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour Turnover and Retention in New Zealand: The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 196–214. <https://doi.org/10.1177/10384111030412006>
- Brochs-Haukedal, W. (2013) *Arbeids- og lederpsykologi* (utg. 8). Cappelen Akademiske Forlag
- Bryant, O. A. (2018). Employee Turnover in the Long-Term Care Industry using Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i4/3997>
- Brønne, P.S, (2019) Kommunikasjon og organisasjoner. I J.K Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s.49-67). Fagbokforlaget
- Butenko, D., Rinaldi, M., Brinchmann, B., Killackey, E., Johnsen, E., og Mykletun, A. (2022). Turnover of IPS employment specialists: Rates and predictors. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 57(1), 23–32. <https://doi.org/10.3233/JVR-221195>

- Caldwell, C., og Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og engasjement på arbeidsplassen. I Saksvik, P.Ø (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi*. (utg. 3, s. 112-133). Cappelen Damm AS
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (2002). An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. I E.i. Deci og R.M Ryan, *Handbook of self determination research* (s. 3-36). University of Rochester Press.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R. (2012). *A meta analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future*, 38 (6), 1715-1759. *Journal of Management*.
Doi: 10.1177/0149206311415280
- Gagné, M., og Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., og Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Gran, B., Kordt, A. og Flatval, V.S. (2020) Samfunnsøkonomiske virkninger av å få personer med nedsatt arbeidsevne i jobb. *Samfunnsøkonomisk Analyse AS*.
[R222020+Samfunnsøkonomiske+virkninger+av+å+få+personer+med+nedsatt+arbeidsevne+i+jobb.pdf](https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1822202))
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., og Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187.
<https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Forskriften om arbeidsmarkedstiltak. (2015). *Tiltaksforeskriften*. (FOR-2015-12-11-1598)
Lovdata. [Forskrift om arbeidsmarkedstiltak \(tiltaksforskriften\) - Lovdata](https://lovdata.no/dokument/for/2015/12/11/1598)
- FreteX. (2022, 24. januar). Nav-anbud skaper usikkerhet.
[NAV-anbud skaper usikkerhet | FreteX \(ntb.no\)](https://www.frete.no/NAV-anbud-skaper-usikkerhet)

- Herzberg, F. (1987). One more time – How do you motivate employees?. In *Harvard business review*, 65(5), (s.109–120). Harvard business review. [One More Time: How Do You Motivate Employees?: EBSCOhost \(uit.no\)](#)
- Hom, P.W., Allen, D.G. & Griffeth, R.W. (2020) *Employee Retention and Turnover. Why Employees stay or leave*. New York, NY: Routledge.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave.). Cappelen Damm akademisk
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure Everyone Can Be Replaced... but at What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133–144. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785670>
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg., s. 531). Fagbokforlaget
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – Measures That Drive Performance (Vol. 70, Issue 1, s. 71–79). *Harvard Business Review*. [The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance.: EBSCOhost \(uit.no\)](#)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. In *Harvard business review* (Vol. 74, Issue 1, pp. 75–85). Harvard business review. [Kaplan Norton Balanced Scorecard - 3 articles-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)
- Kuvaas (2019) Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner. *Magma*, 2 (2019), 40-45. [Magma+1902+Fagdel_Kuvaas.pdf \(bi.no\)](#)
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3(2011), 49-55. [Lai Magma 0311.pdf \(bi.no\)](#)
- Leikvoll, J. M & Herning, L. (2017). Milliarder-ikke mennesker. [milliarder-ikke-mennesker_endelig-versjon.pdf \(arbeidoginkludering.no\)](#)
- Martinsen, Ø.L. (2021). Lederstil. I Ø. Martinsen (Red), *Perspektiver på ledelse* (5. Utg., s.152-155). Gyldendal.

- Martinsen, Ø.L. (2021). Ledelse og kompetansestyring. I Ø. Martinsen (Red), *Perspektiver på ledelse* (5. Utg., s.342-372). Gyldendal.
- Martinsen, Ø.L. (2005). Lederskap – spiller det noen rolle? *BI*, forskningsrapport 5/2005. [Microsoft Word - 2005-05-martinsen.doc \(bi.no\)](#)
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. og Leiter, M.P.,(2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422. www.annualreviews.org
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://www-jstor-org.mime.uit.no/stable/2630506?sid=primo&seq=13>
- Mintzberg, H. (2021). Å Jobbe som leder: myter og fakta. I Ø.L Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (utg. 5, s. 38-54). Gyldendal Akademisk
- Munkejord, K. (2019) Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I J.K Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s.333-352). Fagbokforlaget
- Møller, M. Ø., Andersen, V. N., & Iversen, K. (2016). *Review af resultatbaseret styring: Resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet*. KORA. [10946_review-af-resultatbaseret-styring.pdf \(aau.dk\)](#)
- NAV (2023, 30.november) Pressemelding: Sykefraværet økte i 3. kvartal, størst økning i psykiske lidelser <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk/nyheter/sykefravaeret-okte-i-3.kvartal-storst-okning-i-psykiske-lidelser>
- Nesheim, T. (2007). Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging. *Magma*, 1/2007. [Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging - Magma](#)
- Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457 [Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation \(wiley.com\)](#)
- Olafsen, A.H (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 21(2), 54-61. [Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet - Magma](#)

- Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketynh i Menedzhment Innovatsii*, 11–20. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*. 2(2012), 67-74. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/1169/919328.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pennbrant, S. og Dåderman, A., (2021) Job demands, work engagement and job turnover intentions among registered nurses: Explained by work-family private life inference. *Work*, 68, 1157-1169. [wor213445 \(iospress.com\)](http://www.iospress.com/wor213445)
- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–228. <https://doi.org/10.1002/job.2483>
- Ryan, J. C. (2023). Equity theory in action: how to attract locals into nursing jobs. *Management Decision*, 61(1), 1–7. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1100>
- Shaufeli, W.B og Bakker, A.B . (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293–315 www.interscience.wiley.com
- Smith, R., Vedaa, Ø., Klungsøyr, K., Knapstad, M., Knudsen, A. K.S og Skogen, J.C. (2022). *Arbeid og helse*. Folkehelseinstituttet [Arbeid og helse - FHI](http://www.fhi.no)
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta (Oslo, Norway)*, 16(2), 13–25. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2002-02-02>
- Schönfelder, W., Arntzen, C., Johansen, T., og Munkejord, M.C (2020). *Jobbspesialister i NAV; Følgforskning på implementering av oppfølgingstjenester i egenregi*. (NORCE Rapport 1 – 2020 NORCE) Norwegian Research Center AS.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg). Fagbokforlaget
- Tuv, Nina (2023, 11.august). 1 av 5 i yrkesaktiv alder står utenfor arbeidslivet. *Mennesker og Muligheter*. <https://memu.no/artikler/1-av-5-i-yrkesaktiv-alder-star-utenfor-arbeidslivet/#:~:text=659%20000%20personer%20mellom%20,prosent%20av%20alle%20i%20aldersgruppen.&text=Det%20er%20%20000%20f%C3%A6rre,en%20ny%20analyse%20fra%20NAV>.

Wallace, J., & Gaylor, K. P. (2012). A study of the dysfunctional and functional aspects of voluntary employee turnover. *S.A.M. Advanced Management Journal* (1984), 77(3), 27. [A Study of the Dysfunctional and Functional Aspects of Voluntary Employee T...: EBSCOhost \(uit.no\)](#)

Yukl, G. A., og Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9.utg). Pearson.

Yukl, G.A. (2021) Å lede organisasjonsendringer. I Ø: Martinsen (Red), *Perspektiver på ledelse* (5. Utg., s.267-308). Gyldendal.

Vedlegg 1- Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

1. Hvor lenge varte ditt arbeidsforhold i casebedriften?
2. Hvilken stilling hadde du?
3. Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag?
4. Hva likte du best med arbeidsoppgavene i arbeids- og inkluderingsbedriften? Hvilke oppgaver trivdes du mest med? Hva likte du minst?
5. Var det noen deler av jobben som du opplevde som vanskelig? På hvilken måte i så fall?
6. Hvordan ble du målt i jobben din?
 - a. Hvordan opplever du det?

Leder/ansatt:

7. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og din nærmeste leder (mellomleder)?
8. Hvordan er ditt forhold til ledelsen i bedriften?
9. Hvordan følger lederen/ledelsen din deg opp i hverdagen? (det som faktisk skjer)
10. Hva mener du at din leder kan gjøre for å ivareta deg i din arbeidshverdag? (det som bør skje)
11. Fikk du tilbakemeldinger fra din leder på jobben du utførte? Hvordan foregikk dette i så fall?
12. På hvilken måte blir du ivaretatt etter en vanskelig samtale med en jobbsøker (debriefing)?
13. På hvilken måte har du blitt påvirket av at avdelingen din regelmessig legges ut for anbud?
14. Følte/føler du deg trygg i å beholde jobben din? Opplever du å ha en sikker arbeidsplass?
15. Har du opplevd stress? Hva var det som skapte stress i jobben?
16. På hvilken måter blir du påvirket av endringer som bedriften foretar seg?
17. Hva kan ledelsen gjøre for ansatte som står ovenfor en organisasjonsendring?
 - a. Opplevde du at ledelsen gjorde noen av disse for deg?

Motivasjon

18. Hva gir deg motivasjon i arbeidssammenheng?
19. Opplevde du at du mistet motivasjon i ditt arbeidsforhold? Hva førte i så fall til det?
20. Hva mener du lederen burde gjøre mer eller mindre av for at du skulle oppleve motivasjon i jobben?
21. Hvordan opplever du at ledelsen tilrettelegger for at du selv kan bestemme din arbeidshverdag og løse dine arbeidsoppgaver?
22. Hvordan opplevde du at ledelsen la til rette for at du har den kompetansen som er nødvendig for å utføre dine arbeidsoppgaver?
23. Hvordan var dine utviklingsmuligheter i bedriften?
24. Hva er din opplevelse av lønn og lønnsmodellen i bedriften? Følte du at alle ble behandlet likt?

Jobbengasjement

25. På hvilken måte opplevde du at jobben din ga deg positiv og/eller negativ energi?
26. Opplevde du å være stolt av arbeidet ditt, og på hvilken måte?
27. Hvordan opplevde du at ledelsen jobbet for å øke de ansattes jobbegasjement?
28. På hvilken måte var jobben din meningsfull?
29. stress

Beholde

30. Kan du si noe om hvordan opplæringen for nyansatte er lagt opp?
31. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet i bedrifta?
32. Hvordan opplever du at ledelsen tilrettelegger for at de ansatte skal oppleve et godt miljø?

Turnover

1. Hva gjør bedriften for at kunnskap skal bli værende i organisasjonen når en ansatt slutter?
2. Hvordan har det påvirket deg at så mange ansatte har sluttet i jobben, mens du selv har vært ansatt?
 - a. Opplevde du at arbeidsmengden økte?
 - b. Opplevde du at kunnskap forvant med den ansatte som sluttet?
3. Hva mener du din leder kan gjøre for å beholde ansatte på arbeidsplassen/unngå at ansatte skal slutte?
4. Hva kunne/kan lederen din gjort/gjøre for at du skulle ha blitt/bli i jobben?
5. Hva var det som gjorde at du begynte å se etter ny jobb?
6. Hvilken type jobb så du etter?
7. Hvis du tenker på din tid i bedriften, hva sitter du igjen med?

Vedlegg 2 - Informasjon- og samtykkebrev

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hva kan ledere i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å ivareta og beholde ansatte?»

- 1 Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor vi ønsker å undersøke jobbengasjement og motivasjon. Vi ønsker å belyse tidligere ansattes erfaringer fra arbeids- og inkluderingsbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

2 Formål

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke tiltak ledere i en arbeid- og inkluderingsbedrift kan gjøre for å redusere turnover og øke motivasjon blant ansatte. Problemstillingen er følgende:

Hva kan ledere i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å ivareta og beholde ansatte? Med følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever de ansatte i arbeid- og inkluderingsbedriften sin arbeidshverdag i forhold til motivasjon og jobbengasjement?*
- *Hva kan ledelsen i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å motivere sine ansatte i virksomheten?*

Dette er en masteroppgave i studiet Erfaringsbasert Master i Ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som tidligere ansatt i en arbeid- og inkluderingsbedrift er vi interessert i å høre om dine erfaringer og opplevelser omkring de overnevnte temaene.

3 Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre intervju med varighet på ca. 60-90 minutter hvor intervjuet vil tas opp på lyd. Intervjuet vil kun være tilgjengelig for de to studentene, og slettes ved innlevering av oppgaven i juni 2024. Navnene vil bli anonymisert i oppgaven.

Opplysningene vi har av interesse er lengde på arbeidsforholdet og opplevelser i arbeidsforholdet knyttet til temaer i oppgaven.

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. Det vil kun være Kristina og Katrine (studentene) som vil ha tilgang til lydfilene. Lydfilene og tekst oppbevares på hver av studentenes (Kristina og Katrine) sine individuelle OneDrive tilknyttet Universitetet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med et fiktivt navn som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Intervjuene vil bli transkribert gjennom programmet Nettskjema – Diktafon Mobilapp.

Navnene anonymiseres ved publisering.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Tromsø 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:

Student 1: Kristina Nyvoll Pedersen – kpe041@uit.no Tlf: 95 94 67 09

Student 2: Katrine Kildemo – kki030@uit.no Tlf. 41 45 49 42

Veileder ved Universitetet i Tromsø: Hilde Nordahl Pedersen – hilde.nordahl-pedersen@uit.no Tlf: 77 05 81 07

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

Hilde Nordahl- Pedersen

Katrine Kildemo og Kristina Nyvoll Pedersen

(Forsker/veileder)

(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva kan ledere i arbeid- og inkluderingsbransjen gjøre for å ivareta og beholde ansatte?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at Kristina og Katrine kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3- Godkjenning fra SIKT



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
555645

Vurderingstype
Automatisk

Dato
01.12.2023

Tittel

Masteroppgave i ledelse på UiT

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Hilde Nordahl Pedersen

Student

Katrine Kildemo

Prosjektperiode

10.01.2024 - 01.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernuleppe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

