

Handelshøgskolen

Motivasjon og trivsel

Hva påvirker motivasjonen og trivselen til politietterforskere som gjennomfører tilrettelagte avhør.

Øyvind Gundersen og Yngve Myrvoll

Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse - Juni 2016

Førord

Denne besvarelsen markerer slutten på masterstudiet vårt, som vi startet ved Høgskolen i Harstad og som en følge av omorganisering skal avsluttes ved Norges Arktiske Universitet UIT, campus Harstad. Etter tre innholdsrike, spennende og lærerike år, sitter du nå med vårt sluttprodukt i hånden.

Den erfaringsbaserte master i ledelse har vært organisert og tilrettelagt med en profesjonalitet som har gjort det mulig for oss å levere denne oppgaven. Dyktige forelesere og medstudenter ved høgskolen i Harstad har gitt oss faglige diskusjoner og tvunget oss til selvstendige refleksjoner knyttet opp til egen praksis. En fin kombinasjon av teori og praktiske eksempler har gitt oss faglig tyngde og økt trygghet til å ta fatt på hverdagens små og store lederutfordringer. Slutføringen av denne oppgaven har vært en krevende øvelse hvor vi har utsatt oss selv for et betydelig krysspress fra jobben, privatlivet og studiet. Å kombinere full jobb og masteroppgave har for oss vært en positiv øvelse. Å kunne stå nær problemstillingen vi har redegjort for i denne oppgaven har vært motiverende for oss. Det har gitt oss formentlig større treffsikkerhet i bruken av teori opp mot praksis.

Vi ønsker å takke vår veileder førsteamanuensis Baard Herman Borge som har sørget for at vi under kyndig veiledning har kommet i mål. En spesiell takk til respondentene og de fagmiljøene som til daglig jobber med bekjempelse av seksuelle overgrep mot barn. Dere gjør en viktig jobb!

Sammendrag

Avhør er et av politiets viktigste virkemiddel for å få frem opplysninger som skal føre til at skyldige dømmes og uskyldige går fri. Politiets etterforskning kan derfor medføre store konsekvenser for enkeltpersoner og familier som blir berørt. Dette gjelder spesielt i saker som handler om seksuelle overgrep mot barn og vold i nære relasjoner. Slike saker er vanskelig å etterforske og rammer de mest sårbare i samfunnet vårt. Vi er derfor avhengig av å ha kompetent personell som kan håndtere denne etterforskningen på best mulig måte. I denne oppgaven skal vi bli bedre kjent med en gruppe etterforskere som tar avhør av barn og ungdom.

Målet med oppgaven er å gi svar på følgende problemstilling: *Hva påvirker motivasjonen og trivselen til politietterforskere som gjennomfører tilrettelagte avhør?*

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Fredrick Herzbergs to-faktor teori og vil sammenligne den med funn vi har gjort i vår kvalitative undersøkelse. Gjennom dybdeintervju av åtte erfarne politifolk som tar tilrettelagte avhør har vi fått et grunnlag for svare på problemstillingen. Vi har fått innsikt i momenter som både fremmer og hemmer motivasjonen deres. Intervjuene har gitt oss et empirisk grunnlag som vi har analysert og drøftet i henhold til Herzberg sine motivasjons- og hygienefaktorer.

Oppgavens funn og konklusjoner gir oss et bilde av etterforskere som presses hardt i sin hverdag. Mange opplever høyt arbeidspress og dårlig oppfølging fra nærmeste leder som påvirker motivasjonen i negativ retning. Vi har avdekket flere tilfeller av negativt stress og symptomer på utbrenthet. HMS oppfølgingen er utfra våre funn mangelfulle og det savnes en helhetlig tilnærming for å følge opp de som tar tilrettelagte avhør.

Gruppen vi har undersøkt har en sterk indre motivasjon. De har et åpenbart ønske om å utgjøre en forskjell for dem som er sårbar og har det vanskelig. Funn i vår undersøkelse viser at den indre motivasjonen til gruppen utfordres på grunn av tidspress, begrensede ressurser og dårlig ledelse.

Innholdsfortegnelse

1	Bakgrunn	3
1.1	Begrunnelse for valg av tema.	4
1.2	Beskrivelse av faget og den aktuelle faggruppen som skal undersøkes	5
1.3	Presentasjon av problemstilling og avgrensning.	8
1.4	Oppgavens struktur.....	9
2	Teori	10
2.1	Innledning.....	10
2.2	Begrepsavklaringer og definisjoner.....	10
2.3	Hertzbergs to-faktorteori	12
3	Metode.....	24
3.1	Begrunnelse for valg av metode	24
3.2	Valg av design	25
3.3	Valg av datainnsamlingsmetode.....	26
3.4	Rekruttering av respondenter og informasjon	27
3.5	Transkribering og analyse	28
3.6	Validitet og pålitelighet	28
3.7	Etiske aspekter i intervju og analyse	29
4	Empiri fra vår undersøkelse	32
4.1	Presentasjon av funn fra den kvalitative undersøkelsen.....	32
5	Analyse og drøfting.....	42
5.1	Hvordan står det til med motivasjon og trivselen?	42
5.2	Hva fremmer motivasjon og trivselen?	43
5.3	Oppsummering av motivasjonsfaktorene.	46
5.4	Hva hemmer motivasjon og trivselen?	47
5.5	Oppsummering av hygiene faktorene.....	51
5.6	Konklusjon fra to-faktorteorien.	51
5.7	Hvilken betydning har ledelse for motivasjon og trivselen for denne gruppen?.....	52
6	Konklusjon	54
7	Kritikk av egen oppgave	57
8	Praktiske implikasjoner.....	58
8.1	Høyt arbeidspress	58
8.2	Organisering	59

8.3	Lederen	59
8.4	HMS.....	59
8.5	Lønn.....	60
8.6	Oppsummering	60
9	Forslag til ny forskning	61
	Figurliste.....	63
	Vedlegg	63

1 Bakgrunn

Vi er to mastergradsstudenter ved UIT Norges Arktiske Universitet, campus i Harstad. Til sammen har vi mer enn 40 års variert erfaring fra politiet. Årene i politiet har gitt oss mange opplevelser innenfor operativ tjeneste, instruktørvirksomhet og ledelse av medarbeidere. Vi har også hatt sentrale roller under etterforskning av organiserte kriminelle nettverk, kompliserte drapssaker og grove seksuelle overgrep mot barn. I dag er ledelse vårt felles ståsted i politiet og det brakte oss sammen som studenter ved campus Harstad.

Som master studenter i ledelse har vi lært mye om motivasjon og vært innom mange ulike motivasjonsteorier gjennom studiet. Å kunne se disse teoriene opp mot vår lederpraksis har vært nyttig og avgjørende for vårt valg av tema og problemstilling. Som ledere i politiet er vi opptatt av våre medarbeidere og vi ønsker å lære mer om hva som motiverer dem.

Vi har på bakgrunn av dette valgt å ta utgangspunkt i Fredrick Herzbergs to-faktor teori i vår besvarelse. Teorien har historisk sett vært et av de mest innflytelsesrike bidrag for moderne tenkning om motivasjon. (Jacobsen og Thorsvik, 2013:260) Kort forklart består to-faktor teorien ifølge Herzberg av to uavhengige dimensjoner - motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorer relaterer seg til selve arbeidsoppgavene som kan gi tilfredshet gjennom variasjon, resultater og ha karrieremuligheter. Hygiene faktorene omhandler faktorer man forventer skal være tilstede og vil nødvendigvis ikke øke motivasjonen.

Med bakgrunn i to-faktorteorien utviklet Herzberg et arbeidsmiljøprogram som ble kalt jobb-berikelse. Dette programmet skulle fremme motivasjonsfaktorene og samtidig forsøke å unngå de negative faktorer i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2013:109). Våre funn i oppgaven vil også bli drøftet i lys av jobb-berikelse.

Hvorfor Herzbergs teori? Vi mener to-faktor teorien passer godt til oppgavens problemstilling fordi den identifiserer og definerer en rekke spesifikke faktorer som er viktig for oppgaven. Disse faktorene kan vi koble direkte til spørsmålet om hva som hemmer eller fremmer motivasjon og trivsel.

Vi skal i denne oppgaven å gi leseren et innblikk i hvilke faktorer som motiverer en spesiell gruppe politifolk. Det handler om etterforskere som tar avhør av barn, ungdom og personer med særskilte behov. Disse avhørene kalles tilrettelagte avhør. Det er i all hovedsak erfarne politifolk som får denne spesialist utdanningen. På mange måter kan vi si at denne gruppen etterforskere utgjør den faglige kontinuiteten når det gjelder bekjempelse av seksuelle overgrep mot barn i landets politidistrikter. Vi har derfor valgt å konsentrere oppgaven om motivasjon og trivselen blant politifolk som tar tilrettelagte avhør av barn og ungdom.

Gjennom disse avhørene ønsker man blant annet å finne ut om barn har vært utsatt for seksuelle overgrep eller andre voldshandlinger. Man trenger ikke å dokumentere med forskning for å skjønne at disse etterforskerne har en krevende hverdag. Vi har erfart at disse etterforskerne opplever et krysspress både internt i politiet og blant eksterne aktører.

Tidsfrister og kvalitetskrav medfører et stort arbeidspress innenfor dette saksfeltet. I følge Herzbergs to-faktorteori kan vi dele denne påvirkningen inn i motivasjons- og hygiene faktorer. Vårt formål er å finne disse faktorene blant våre undersøkelsesenheter og helt til slutt i oppgaven omsette dem til praktiske forslag. Disse praktiske implikasjonene vil ikke være utledet av entydige konklusjoner men vi håper likevel at våre funn kan gjøre hverdagen bedre for de som tar tilrettelagte avhør.

Saker som berører seksuelle overgrep mot barn har stor oppmerksomhet i politiske miljøer og den øvrige samfunnsdebatten. Justis- og beredskapsminister Anders Anundsen kritiserte politidistriktene den 26.04.16 på TV2 for ikke å overholde de fastsatte fristene for avhør av barn i overgrepssaker. Han sa videre at politidirektoratet måtte sørge for at politidistriktene økte sin kapasitet og sine ressurser innenfor dette feltet. Internt i politiet merker vi godt justisministerens press på politidirektoratet og videre på politidistriktene. Dette presset har ført disse sakene til toppen av politiets prioriteringsliste.

1.1 *Begrunnelse for valg av tema.*

Som ledere i politiet er vi opptatt av hva vi kan gjøre for å motivere våre medarbeidere. Vår motivasjon er å finne ut hva som motiverer andre. Med det som utgangspunkt var planen å se nærmere på motivasjon blant etterforskere i politiet. Dette er en stor gruppe mennesker med stor spennvidde i oppgaver og funksjoner. Vi fant raskt ut at dette ble for generelt og vi så et

behov for å snevre inn målgruppen. Med bakgrunn i politiets økte satsing på overgrepssaker mot barn bestemte vi oss for å se nærmere på etterforskere som jobber med seksuelle overgrep mot barn.

På forhånd var vår kjennskap til denne gruppen etterforskere av generell karakter. Vi hadde en oppfatning av at dette var en gruppe med dedikerte etterforskere alltid hadde mye å gjøre. Vår erfaring fra politiet tilsier at det over tid er belastende å jobbe med mennesker som har vært utsatt for vold og seksuelle overgrep. Det gjør denne gruppen spesielt interessant å forske på i forhold til vårt tema for oppgaven.

Gjennom vår forskning håper vi å finne noen kjennetegn som kan utlede til konkrete tiltak som kan settes inn for å bedre lederens evner til å øke motivasjon og trivsel til sine ansatte. Det vil også være relevant å få innblikk i andre faktorer (enn lederen) som påvirker motivasjonen og hvor sterk disse er sammenlignet med lederens motivering. Vi vil sette fokus på lederens adferd som har betydning for medarbeidernes motivasjon og trivsel i arbeidshverdagen. Vi ønsker samtidig i prosessen å få økt kunnskap om hvordan forskningen til Frederick Herzberg kan ses på i lys av våre funn og analyser.

Vi håper at oppgaven kan være samfunnsnyttig ved at vi kan tilføre feltet ny kunnskap som også andre kan benytte i sin ledergjerning. Det viktigste bidraget vil være å kunne skape bedre arbeidsforhold for etterforskere som jobber med tilrettelagte avhør i politiet.

Som sagt har vi "gått opp noen stier" for å finne vårt tema og knytte det opp mot en gruppe vi ønsket å se nærmere på. Motivasjon er vårt hovedtema og åtte etterforskere i politiet er våre undersøkelsesenheter.

1.2 *Beskrivelse av faget og den aktuelle faggruppen som skal undersøkes*

I det følgende kapittelet skal vi gi viktig bakgrunnsinformasjon om faget og fenomenforståelse. Vi skal også si litt om de aktuelle etterforskerne og hva som påvirker deres hverdag.

Bakgrunn

De aktuelle respondentene i undersøkelsen er en særegen gruppe som arbeider med noen av de mest krevende sakene i politiet. Ofte er det tragiske og kompliserte lovbrudd som rammer de svakeste i samfunnet.

I Troms politidistrikt ble det våren 2015 avdekket omfattende seksuelle overgrep ved en barnehage i Tromsø. Det ble gjennomført en grundig etterforskning med store politressurser. En viktig del av etterforskningen var tilrettelagte avhør. Totalt 65 tilrettelagte avhør av barn ble gjennomført ved Barnehuset i Tromsø. I flere av disse avhørene forteller barnehagebarn om overgrep som de selv hadde vært utsatt for eller vært vitne til. Informasjon fra avhør av barna ble underbygget av andre bevis i saken som endte med at tiltalte ble dømt for overgrep mot 19 barn og ble i Nord-Troms tingrett dømt til forvaring i 7 år og 5 måneder. Denne saken viser hvilken belastning de som tar tilrettelagte avhør i perioder kan bli utsatt for.

Våre respondenter har kompetanse på å ta avhør av barn, ungdom og voksne med psykisk utviklingshemming. Avhør av barn og ungdom krever kunnskaper om barnefaglige emner, etterforskning, juss og avhørsmetodikk. De som tar tilrettelagte avhør har fått sin utdanning ved politihøgskolen. Dette gjelder både grunnutdanning og spesialutdanning for å ta tilrettelagte avhør.

Spesielle trekk ved etterforskningsprosessen.

Avhør er en av politiets viktigste etterforskningsmetoder og avhør av barn og andre sårbare byr på særlige utfordringer for den som skal ta avhøret. Dette avhøret skal sikre at barn får mulighet til å gi detaljert og pålitelig informasjon, slik at skyldige dømmes og uskyldige går fri. Tilrettelagte avhør gjøres som en del av politiets etterforskning. Ved en eventuell straffesak vil de som er under 16 år ikke behøve å vitne i retten, men et opptak av det tilrettelagte avhøret vises i stedet.

2. oktober 2015 gav justis- og beredskapsdepartementet ut en ny forskrift om tilrettelagte avhør. Her ble det gjort en rekke endringer og blant annet ble ansvaret for disse avhørene overført fra dommeren til avhørsledere i politiet. Målsettingen med endringen var å redusere behandlingstiden, og innføre strengere frister fra mottak av anmeldelse til det første tilrettelagte avhøret ble gjennomført. Samtidig skal rettssikkerheten fortsatt ivaretas for alle

parter. Loven innførte også en plikt til å gjennomføre tilrettelagte avhør ved barnehusene over hele landet. I alt er det ti barnehus i Norge som gjør at enkelte av aktørene får lang reisevei. Logistikk kombinert med de nye fristene har ført til noen utfordringer som vi vil beskrive i et senere kapittel.

De lovpålagte tidskravene har sammen med økt politisk fokus på fagområdet gjort at samtlige politidistrikter månedlig må rapportere status på antall gjennomførte tilrettelagte avhør og tidsbruken på disse.

Med bakgrunn i våre undersøkelser er det noe usikkert om politiledelsen sentralt og lokalt har tatt inn over seg ressursbehovet innenfor dette segmentet. Årsaken er de skjerpede tidsfrister men ikke minst en betydelig økning i antall avhør på landsbasis. For å illustrere hvor ressurskrevende en enkelt sak kan være vil vi vise til det man i etterforskermiljøet kaller for en ”aksjonssak”. Dette er et begrep som vi også vil bruke i oppgavens analysedel.

Aksjonssaker

En aksjonssak er ressurskrevende fordi det krever gode forberedelser og mange oppgaver skal løses samtidig. Ifølge straffeprosesslovens § 239 b, skal det første tilrettelagte avhøret som hovedregel tas uten at mistenkte blir varslet. I praksis innebærer det ofte at foresatte ikke kan varsles og det derfor må oppnevnes en setteverge som skal ivareta barnets interesser mens saken pågår. Videre må barnet på en skånsom måte hentes på skole eller barnehage for å bli transportert til et barnehus. Samtidig med dette vil politiet ta kontroll på mistenkte og kontakte andre vitner som kan belyse saken.

Samtidighet og hemmelighold er viktig for å ikke forspille bevis og hindre at barnet blir utsatt for påvirkning før det tilrettelagte avhøret. Det er også nødvendig med ressurser til å foreta ransaker og analyse av for eksempel datalagringsenheter. I slike saker møter man mennesker som kan være i sitt livs krise - noe som krever ekstra tidsbruk og innsats både fra politiet og hjelpeapparatets side.

Politireform

I skrivende stund pågår det for fullt en politireform i Norge som også vil påvirke den fremtidige organiseringen i tilknytning til tilrettelagte avhør. I dag er det noen politidistrikter som har felles funksjoner som håndterer planlegging og organisering av tilrettelagte avhør. I andre politidistrikter er organiseringen mer løs og det er opp til den enkelte geografiske driftsenhet å håndtere saker som krever tilrettelagte avhør. Utfra vår kjennskap og kunnskap om disse etterforskningsmiljøene er det på det rene at ulikhetene er store. Siden alle avhørene skal tas på et barnehus er husets plassering i forhold lokasjon til de som blir avhørt av betydning.

Vi skal senere i oppgaven komme inn på konsekvenser av små og store fag miljøer sett opp mot motivasjon. Våre respondenter representerer både små og store geografiske driftsenheter.

1.3 *Presentasjon av problemstilling og avgrensning*

Tema for masteroppgaven er motivasjon og trivsel blant etterforskere som har tilrettelagte avhør som en betydelig del av sin arbeidshverdag.

Vi har valgt å forske på følgende problemstilling:

Hva påvirker motivasjonen og trivselen til politietterforskere som gjennomfører tilrettelagte avhør?

På bakgrunn av dette ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan står det til med motivasjonen og trivselen til gruppen?*
- 2) *Hva fremmer motivasjonen og trivselen?*
- 3) *Hva hemmer motivasjonen og trivselen?*
- 4) *Hvilken betydning har ledelse for motivasjonen og trivselen for denne gruppen?*

Avgrensning

Teoriavgrensningen blir hovedsakelig basert på Herzberg sine studier, bøker og forskningsartikler som handler om to-faktorteorien. Vi har ikke som mål å avkrefte eller

bekreftede gyldigheten av teorien i vår oppgave men håper den valgte teorien kan gi oss kunnskap som er av praktisk nytteverdi. Siden Herzberg sin to-faktorteori ble introdusert for over 50 år siden har samfunnet og arbeidslivet endret seg mye. Vi vil likevel bruke teorien som et verktøy for å sammenligne våre funn i oppgaven.

Det finnes sterke kritikere av to-faktorteorien og at det er et stort mangfold av andre motivasjons teorier som også kunne belyst vår problemstilling. Likevel mener vi at forskningen til Herzberg fortsatt er relevant og passer godt til vår problemstilling.

1.4 *Oppgavens struktur*

Denne oppgaven innleder vi med bakgrunn for valg av tema og teori som er grunnlaget for vår forskning. I metodedelen vil vi forsøke å se kritisk på vår forskning og forklare hvordan vi har behandlet informasjonen fra våre respondenter. Deretter vil vi presentere empirien fra våre intervjuer, for så å analysere empirien opp mot to-faktorteorien som har blitt presentert tidligere i oppgaven. For å besvare vår problemstilling med de fire forskningsspørsmål vil vi komme fram til en konklusjon. Til slutt i oppgaven vil vi se på praktiske implikasjoner – altså hvordan vi kan omsette vår forskning til praktisk tiltak og ut fra dette anbefale videre forskning.

2 Teori

2.1 *Innledning*

I dette kapitlet vil vi innlede med å gjøre rede for de mest sentrale begrepene i utredningen. Deretter vil vi gi en framstilling av Herzbergs to-faktorteori og forskningen om jobbberikelse, som danner det teoretiske grunnlaget for vår undersøkelse. Vi vil også peke på noen av svakhetene med denne forskningen. Dette vil bidra til å forklare og forstå funnene som blir drøftet senere i oppgaven.

2.2 *Begrepsavklaringer og definisjoner*

Motivasjon

I moderne organisasjonspsykologi blir motivasjonsteoriene delt inn i fire ulike grupper som påvirker motivasjonen i arbeidslivet. Disse er: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktistika modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009:93).

Som tidligere nevnt har vi valgt å benytte oss av to-faktor teorien som favner under jobbkaraktistika modeller i denne oppgaven. Jobbkaraktistika modeller kjennetegnes ved at det er egenskaper ved selve jobben som påvirker motivasjon og prestasjon. (ibid:108)

Definisjon

I følge psykologen Russel G Green (1995:14) er ordet motivasjon basert på ordet «motion» som har sin opprinnelse fra det latinske ordet «movere» som betyr «to move» og oversatt til norsk betyr det å bevege. Green mener at motivasjon består av tre sentrale deler:

- Definere et mål.
- Bestemme seg for hvordan man kan nå målet.
- Gjennomføre den valgte vegen for å nå målet.

Gjøremålene vil variere i intensitet og styrke over tid, og motivasjonen vil også bli påvirket av hvor viktige målet er for den aktuelle personen. En far vil for eksempel ha en sterk motivasjon for å beskytte og å ta vare sitt eget spebarn. (Green, 1995)

Motivasjon kan også defineres som - "*Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd*" (Haukedal 2010:109). Ut i fra denne definisjonen ser man hvilken betydning motivasjon har for utførelsen av arbeidet, som kan være den indre drivkraften i det man gjør. Dersom drivkraften forsvinner, kan det få store konsekvenser for atferden, til en medarbeider som er uten motivasjon for arbeidet (*ibid*:85). Dette innebærer med andre ord at det ikke er garantert gode resultater bare man har motiverte ansatte. Det avgjørende er at motivasjonen fungerer som et middel som underbygger adferd som er forenelig med organisasjonens mål (Christensen og Foss, 2011).

Indre og ytre motivasjon

Teorien skiller gjerne mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon vil være de psykologiske faktorene som kan være følelse av velbehag, mestring, lykke, nysgjerrighet, interesse og ønsker. I arbeidslivet vil indre motivasjon være relatert til selve arbeidet, og at det vil kunne være motivasjonsfaktorer innenfor utførelse av arbeidsoppgavene. Et eksempel her vil kunne være mestringsfølelsen når man løser en oppgave, og får god tilbakemelding fra lederen. (Kaufmann & Kaufmann, 2009:116)

Ytre motivasjon er atferd hvor drivkraften for handlingene er for å oppnå ytre belønninger. Eksempler her kan være i form av ros, bonus, sosial status og materielle goder, eller fravær av et onde som kritikk og fysisk smerte.

Trivsel, Jobbtilfredshet og arbeidsglede

Jobbtilfredshet defineres som en «*følelsesmessig reaksjon på jobb, som et resultat av personens sammenligning av faktisk utbytte i jobben som er ønsket eller forventet*» (Einarsen og Skogstad, 2005:168).

Forfatterne Einarsen og Skogstad (*ibid*:169) skriver at tilfredshet hos ansatte fører til en atferd som påvirker effektiviteten på en arbeidsplass. Det motsatte er mindre fornøyde ansatte som formentlig er mindre effektive og produktive i jobben, enn sine tilfredse kollegaer. Dermed vil dette også kunne være kostnadsmessig målbart. Jobbtilfredshet vil også kunne si noe hvor velfungerende organisasjonen er.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009:109) viser forskning til at positive emosjoner virker inn på den enkeltes aktivitetsnivå og utholdenhet i arbeidsoppgavene. Det blir også hevdet at positive emosjoner og humørtilstand har stor betydning for menneskets tro på egen evne til å mestre sine arbeidsoppgaver. Videre forteller en rekke studier oss at positiv humørtilstand fører til større ideproduksjon i problemløsningsprosesser, når nye produkter skal utvikles på en arbeidsplass.

Negative emosjoner derimot kan omfatte følelse av angst, depresjon, skuffelse og aggresjon som kan gi negative konsekvenser for den enkelte medarbeider og arbeidsmiljøet. Angst vil være sterkt ubehagelig og kan redusere yteevne i et arbeidsmiljø som er sterkt preget av prestasjonsangst. Arbeidstakeren vil da være redd for å gjøre feil fordi vedkommende er engstelig for negative tilbakemeldinger fra leder. Dette kan igjen føre til frykt for å prøve noe nytt, som vil kunne være en sperre for nytenkning. En mulig årsak til angsten kan blant annet skyldes ”tap av kontroll” i arbeidshverdagen (Kaufmann & Kaufmann, 2013:110).

Negativt stress og utbrenthet kan oppstå på grunn av et misforhold mellom individets mestringsevne og de utfordringer som medarbeideren står ovenfor i arbeidet.

Den totale arbeidsbelastningen overstiger individets toleransegrense. I vår forskning har vi sett flere eksempler på etterforskere med for høy arbeidsbelastning. Hvis dette oppstår kan det ha en negativ effekt på motivasjon til den enkelte medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2009:219).

I både lærebøker og forskningsartikler støter vi på begrepet jobbtivsel, som benyttes synonymt med jobbtilfredshet. Vi har ikke funnet noen definisjonsmessige forskjeller av betydning, som skulle tilsi at de to begrepene har forskjellig innhold. Vi benytter oss av begge betegnelsene i utredningen.

2.3 *Hertzbergs to-faktorteori*

Etter en gjennomgang av de aktuelle motivasjonsteoriene har vi valgt Fredrick Herzbergs (1923-2000) to-faktorteori. Med dette som teoretisk grunnlag vil vi se på hvilke faktorer fra Herzberg som vi kan koble til vår undersøkelse.

To-faktorteorien ble publisert i 1959 i Herzbergs bok *"The Motivation to Work"*. Formålet med teorien var å forklare hvilke faktorer som motiverer mennesker. Han ønsket å fokusere på hva som økte den generelle tilfredsheten i arbeidet og ikke hva som tilfredsstiller ulike individuelle behov hos en arbeidstaker. (Abrahamsson og Andersen, 2005:140)

Presentasjon av Herzbergs undersøkelse.

Herzberg gjennomførte intervjustudier med 201 ingeniører og regnskapsførere. Målet med studiene var blant annet å få svar på hva intervjuobjektene ønsket å få ut av sitt daglige arbeide. Han ønsket å finne ut hvilke holdninger de hadde og hvilke mål de satt seg i sin arbeidshverdag (Abrahamsson og Andersen, 2005:143).

Under studiene ble semi-strukturerte intervjuer benyttet. Respondentene som deltok i studiet fikk beskjed om å beskrive tidligere situasjoner hvor de hadde følt trivsel i arbeidet sitt. De skulle beskrive en situasjon som hadde vært en sterk positiv opplevelse og en situasjon der de hadde følt mistrivsel. Videre skulle de beskrive generelle positive og negative hendelser som relaterte seg til jobben generelt (ibid:143).

Ved disse undersøkelsene ønsket Herzberg å få besvart noen spørsmål. Hvordan kan man spesifisere folks holdninger til sitt arbeid? Hva er årsakene til disse holdningene?

De som likte jobben svarte blant annet at dette var på grunn av prestasjon, anerkjennelse, innholdet i arbeidet og ansvar. Disse faktorene var knyttet til jobbinnhold og de ansatte mente disse førte til høyere motivasjon (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

I de situasjoner der de ansatte mislikte arbeidet sitt og var misfornøyde kom det frem at dette skyldtes bedriftens politikk og administrasjon, veiledere, mangel på kompetanse og dårlige arbeidsforhold. Disse faktorene ble senere kalt for hygienefaktorer og knyttet seg til forhold rundt selve jobben (Kermally, 2005:44).

Resultatet av studiet førte til at forskerne utviklet to adskilte dimensjoner av de ulike faktorene fra undersøkelsen (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:113). Disse dimensjonene ble til den velkjente to-faktorteorien.

Resultatet av undersøkelsene til Herzberg.

Herzberg opererte med to uavhengige dimensjoner, som han definerte som tilfredstillelse eller ikke tilfredstillelse og trivsel eller mistriivsel (Abrahamsson og Andersen, 2005: 139). Videre delte han disse dimensjonene inn i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. De faktorene som ble nevnt som årsaker til trivsel ble betegnet som motivasjonsfaktor. De faktorer som ved fravær skapte mistriivsel, ble definert som hygiene faktorer (Brocks-Haukedal, 2010:357).

Begrepet hygiene har medisinsk betydning og betyr å fjerne farer fra omgivelsene. Dette gav navnet til hygienefaktorene (Duttweiler, 1986:371). Herzberg forklarte at faktorene skapte mistriivsel hvis de ikke var tilstede men skapte ikke motivasjon hvis de var der. I den senere tid har man sett at begrepet hygienefaktorer har blitt kritisert og har gitt uheldige assosiasjoner for mange. På bakgrunn av dette benyttet Herzberg i større grad betegnelsen ”vedlikeholds faktorer” i sine senere studier (Abrahamsson og Andersen, 2005:141).

Motivasjonsfaktorene

Etter en analyse av funnene som fremkom i Herzbergs undersøkelse konkluderte han med at enkelte faktorer var viktigere enn andre. Spesielt de faktorene som relaterte seg til motivasjon i arbeidet var viktig. Faktorer som handlet om å nå mål eller å prestere i arbeidet var de mest sentrale elementene. Herzberg og hans forskere fant også ut at anseelse, ansvar i arbeidet, interessante arbeidsoppgaver og karrieremuligheter var viktige faktorer som kunne føre til tilfredshet i arbeidet. For Herzberg var det tydelig at motivasjonsfaktorene påvirker tilfredsheten i arbeidet dersom de var tilstede (Brocks-Haukedal, 2010:123). I det følgende skal vi redegjøre kort for de ulike motivasjonsfaktorene.

Prestasjoner

Arbeidstakeren skulle ha muligheten til å ferdigstille arbeidet på en suksessfull måte ved å løse problemer og kunne se resultater av det man selv hadde gjort. Dette kunne føre til at motivasjonen økte og personen følte mestring (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:45).

Anerkjennelse

Det er viktig for motivasjonen at den ansatte i ulik grad får anerkjennelse fra sjefen eller medarbeiderne for en god prestasjon. Anerkjennelse er også en del av hygienefaktorene da

negative eller usaklig anerkjennelse kan føre til misnøye (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:45).

Selve arbeidet

Faktoren "selve arbeidet" handler om at arbeidstakeren sitter igjen med en god eller dårlig følelse etter utført arbeidsoppgave. Det som oftest utløser disse følelsene er i hvilken grad jobben er variert, rutinepreget, lett, vanskelig eller nyskapende (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:48).

Ansvar

I undersøkelsen til Hertzberg ble ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon nevnt av flere informanter. For flere av respondentene var det å få mer ansvar en motiverende faktor. Hvis man i motsatt fall hadde lite selvstendige oppgaver i arbeidet førte dette til mistriivsel (ibid:47).

Forfremmelse

Dette dreier seg om at det er muligheter for at man kan jobbe seg oppover i virksomheten og ha mulighet for å skape seg en karriere ved å utvikle sine kunnskaper (ibid:46).

Personlig vekst

Personlig vekst betyr at arbeidstakeren kan tilegnet seg nye ferdigheter og skaffet seg nye perspektiver hvis man la til flere elementer ved arbeidssituasjonen (ibid:45).

Herzberg og hans kolleger mente at dersom motivasjonsfaktorene ikke var tilstede, ville de ansatte komme i en nøytral tilstand. Forskerne mente videre når de ansatte var i den nøytrale tilstanden, følte de nødvendigvis ikke mistriivsel eller noen form for demotivasjon (Tietjen og Myers, 1998:227). I følge de funn som ble gjort under studiene var det viktig å bygge motivasjonsfaktorene inn i de daglige arbeidsoppgavene til virksomheten. Dette kunne skape mer innovative, fleksible og produktive arbeidstakere (Brocks – Haukedal, 2010:125)

I følge Herzberg var noen motivasjonsfaktorer viktigere enn andre og nevner blant annet at det å prestere var veldig viktig. Prestasjonen til den enkelte medarbeider vil kunne føre til større tilfredshet med eget arbeid og seg selv. Herzberg mente at fellesnevneren til motivasjonsfaktorene var at de hadde en relativ varig virkning på medarbeiderens holdninger

til arbeidet. I tillegg måtte faktorene være relatert til innholdet i arbeidet og relasjonen mellom den ansatte og dette aktuelle innholdet (ibid:123). Videre hevdet han at motivasjonen og prestasjonene ville bli enda bedre dersom lederen var dyktig til å gi jevnlig ærlig anerkjennelse for det arbeidet medarbeiderne utførte (Haugen og Melhus, 2008:35).

Mens motivasjonsfaktorene var knyttet til forhold i selve jobben, omhandler hygiene faktorene forholdene rundt jobben. Vi skal i det følgende bli kjent med hygiene faktorene i Herzbers to-faktorteori.

Hygiene faktorer

Hygiene faktorene fører til mistriivsel blant de ansatte hvis de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede. Ved dårlige arbeidsvilkår og ledelse som skaper utrygghet i organisasjonen kan det gå utover motivasjon og trivselen til den enkelte medarbeider (Kermally, 2005:45).

Dersom hygiene faktorene ikke var tilstede mente forskerne at dette kunne føre til dårlig ytelse og produktivitet (ibid). I praksis vil det si at medarbeiderne ikke nødvendigvis vil bli mer motivert ved at man påvirker hygiene faktorene (Jacobsen og Thorsvik, 2013:261). Hygiene faktorene er derimot en forutsetning for at motivasjonsfaktorene skal kunne skape trivsel og motivasjon. I det følgende skal vi redegjøre kort for de ulike hygiene faktorene.

Virksomhetens politikk og administrasjon

Denne faktoren påpeker hvor viktig administrasjons- og bedriftspolitikk er for en medarbeider. Det som var viktig her er i hvilken grad styringssignaler blir formidlet fra ledelsen til den enkelte medarbeider. For eksempel kan uklar kommunikasjonen fra ledelsen i organisasjonen føre til usikkerhet og mistriivsel. Forskerne presiserte at det her var snakk om organisasjonen som en helhet, og ikke relasjon mellom medarbeider og leder (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:48).

Arbeidsledelse

Ledelsen i bedriften må opptre rettferdig ved å delegerer ansvar og veilede sine ansatte. Dårlig kvalitet på ledelsen kan skape misnøye blant medarbeiderne. Det kan oppstå misnøye hvis medarbeiderne har høyere ferdigheter og kompetanse enn lederen. En leder som ikke er faglig

kompetent i sin posisjon vil kunne miste respekten hos sine medarbeidere (Abrahamsson og Andersen 2005:140).

Mellommenneskelige forhold

Relasjonen mellom leder og medarbeider har innvirkning på om de ansatte føler trivsel eller mistriivsel. Det vil kunne oppstå mistriivsel i arbeidet hvis relasjonen er preget av mistillit, dårlig omsorg eller dårlig samhold (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:46).

Utformingen av arbeidet

Det er viktig at de fysiske arbeidsforholdene i virksomheten er tilstrekkelig gode for å unngå negativt fokus på disse. Det kan være av betydning hvordan kontorlandskapet ser ut i forhold til lyd, lys, ventilasjon, temperatur og teknologiske verktøy. Arbeidsmengde er også et moment under ”utforming av arbeidet” (ibid:48).

Lønn og status

Det kan oppstå mistriivsel hvis noen medarbeidere tjener mer enn andre for å gjøre den samme jobben på samme nivå i virksomheten (Abrahamsson og Andersen, 2005:140). Faktoren status refererer til status symboler på arbeidsplassen. Det kan være alt fra gulvteppe på kontoret eller at en arbeidsgruppe har egen sekretær. Hvis det blir gjort forskjell på ansatte med lik jobb, kan dette føre til mistriivsel (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993:49).

Sikkerhet i arbeidet

De fleste ønsker å ha en solid jobb som skaper sikkerhet og trygghet i hverdagen. Det er viktig med grunnleggende rettigheter som for eksempel oppsigelsesvern (Abrahamsson og Andersen, 2005:141).

Forhold som påvirker det personlige livet

For stor arbeidsbelastning som medfører at de ansatte må ta med arbeidsoppgaver med seg hjem kan skape mistriivsel. I tillegg kan generelle problemer i privatlivet, ha innvirkning på trivselen i arbeidet (ibid:141).

Kommentarer til to-faktorteorien.

Herzberg og hans forskere legger til grunn i teorien at mennesker har to separate behov. Hygienefaktorene har som funksjon å unngå ubehag og motivasjonsfaktorene fungerer som behov for personlig utvikling (Ball, 2003). Med dette som utgangspunkt kan man si at trivsel er et resultat av tilfredstillelse av disse to separate behov. Ved opplevd mangel på indre motivasjonsfaktorer ville dette kunne føre til økt fokus på hygienefaktorene og den ytre motivasjonen. Det vil med andre ord si at en ansatt ville fokusere mer på hvordan arbeidsforholdene var fremfor hvordan den enkelte presterte i arbeidet (Ball, 2003).

Herzberg mente å kunne hevde fra sin forskning at motivasjonsfaktorene eksisterte i de verdiene som et individ hadde opparbeidet seg i arbeidet. Han fremhevet videre at jobben måtte være utfordrende og gi muligheter til personlig utvikling. Det ville også være positivt å ha en ledelse som la opp til en stor grad av frihet i arbeidet for den enkelte medarbeider. Dersom motivasjonsfaktorene var tilstede i arbeidet ville dette kunne føre til økt motivasjon som igjen førte til økt ytelse for den enkelte.

Herzberg var opptatt av at det motsatte av jobbtrivsel ikke var det samme som jobbmisnøye, men mangel på trivsel. (Kermally, 2005:45) Dersom hygienefaktorene var til stede ved gode relasjoner mellom leder og arbeidstaker, samt gode arbeidsforhold i bedriften vil dette kunne bidra til å forhindre mistrivsel. Å forhindre mistrivsel førte ikke til økt motivasjon men skapte kun en nøytral tilstand (se fig. 2-1). For å skape trivsel og motivasjon blant medarbeiderne burde virksomheten legge til rette ved å gi ansvar samt muligheter for vekst og utvikling.

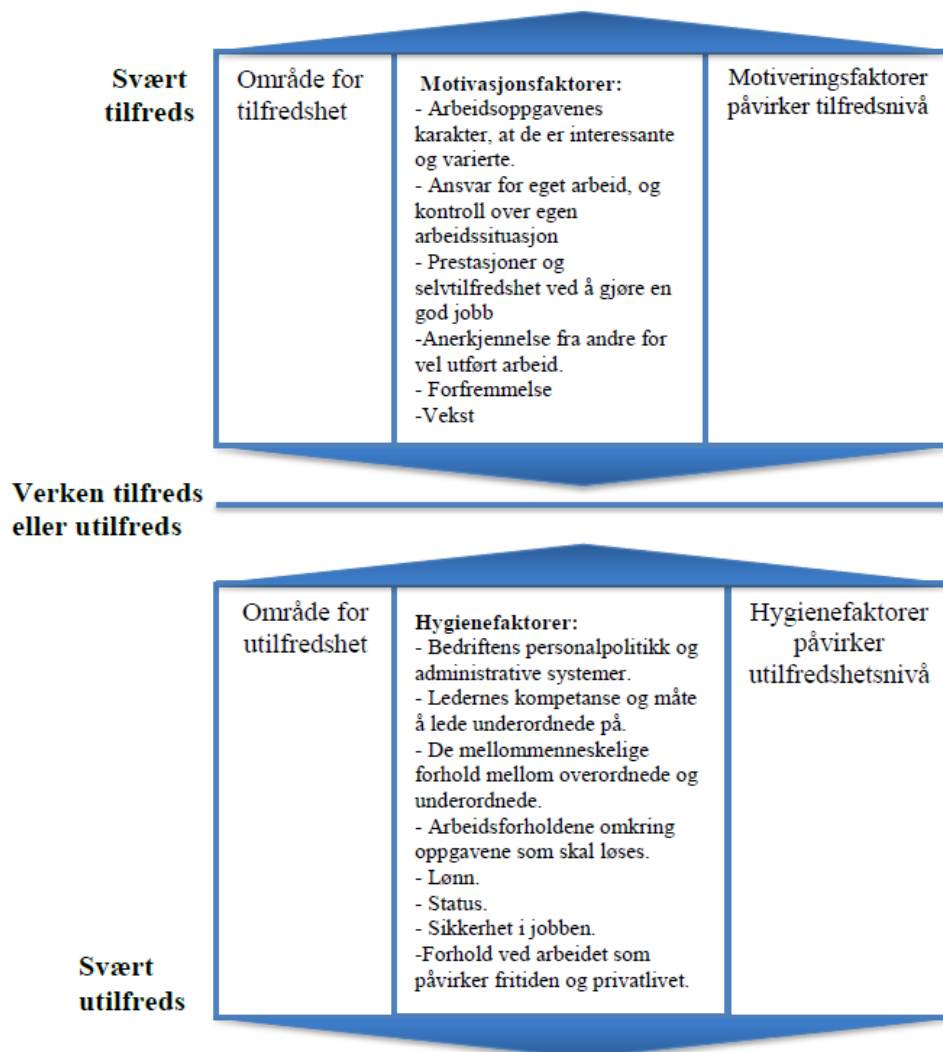


Fig. 2.1. Herzbergs to-faktorteori (bygger på Kaufmann & Kaufmann,2009:109 og Jakobsen & Thorsvik,2013:261)

Dersom man derimot endret på situasjonen med hygienefaktorene i negativ retning, kunne dette gjøre at de ansatte opplevde mindre trivsel (Abrahamsson og Andersen, 2005:140). Dette kan med andre ord forklares med at forbedringer i hygienefaktorene vil kunne forebygge og bidra til å fjerne mistrivsel, men ikke øke motivasjon. Motivasjonsfaktorene ville ikke forhindre mistrivsel, men derimot kunne øke trivselen og motivasjonen når disse er tilstede. Dette kan oppsummeres med at Herzberg opererte med to ulike dimensjoner som videre kunne gi fire ulike kombinasjoner av hvordan en medarbeider har det i sin jobbsituasjon (ibid:142).

Ut ifra de to overnevnte dimensjonene har vi utarbeidet en tabell som viser de fire tilstandene som en arbeidstaker kan befinne seg i. Her ser vi på de mulige alternativene og gradene av høy eller lav og trivsel eller mistrivsel i forhold til hverandre.

Trivsel i arbeidet (motivasjonsfaktorer)	Mistrivsel i arbeidet (hygienefaktorer)	Tilstand til arbeidstaker*
Høy	Lav	Høy motivasjon og har lite å klage på (lav mistrivsel)
Lav	Høy	Lav motivasjon og har mye klage på (høy mistrivsel)
Høy	Høy	Høy motivasjon og har mye å klage på (høy mistrivsel)
Lav	Lav	Lav motivasjon og har lite å klage på (lav mistrivsel)

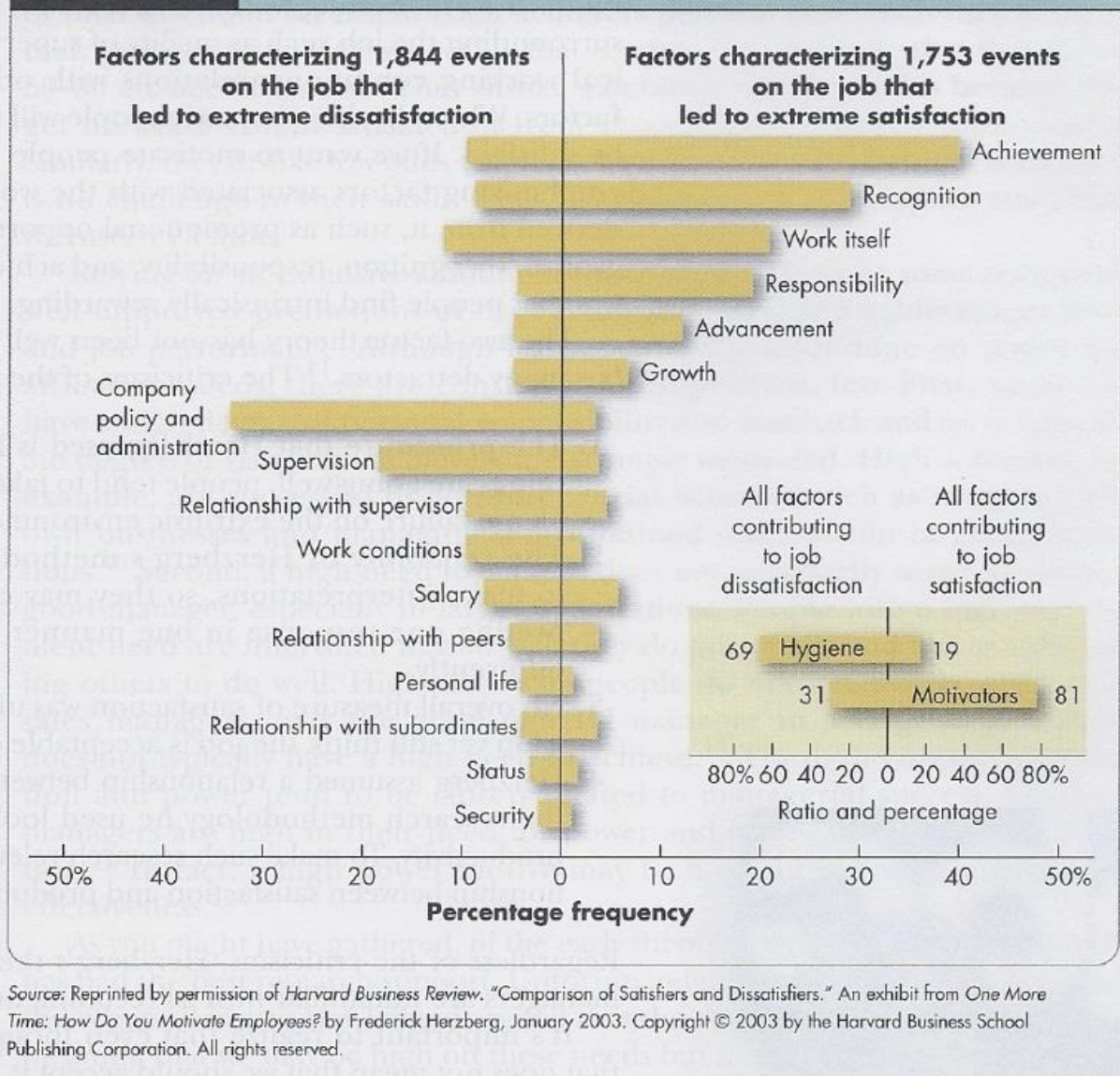
Tabell. 2-2: Tabell som viser de fire mulige tilstandene til en arbeidstaker (bygger på tabell Abrahamsson og Andersen, 2005:142) og *(valuebasedmanagement.net/)

Trivsel og mistrivsel kan forekomme av både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Ved å forholde seg til de to ulike faktorene vil en medarbeider både kunne være tilfreds og samtidig være veldig misfornøyd på ett og samme tidspunkt som illustrert over i tabellen.

Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer er derfor uavhengig av hverandre, og det er ikke slik at hygienefaktorene vil måtte være tilfredsstilt for at motivasjonsfaktorene skal kunne virke (ibid:142).

Exhibit 6-2

Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers



Tabell 2-3: «One more time: How do you Motivate y ur employer av Fredrick Herzberg»

For å kvalitetssikre undersøkelsen har to-faktorteorien også blitt testet ut på andre yrkesgrupper. Totalt har 4000 arbeidstakere fra alle deler av verden deltatt på undersøkelsen. Undersøkelsene omfattet mennesker fra ulike typer organisasjoner, med forskjellige typer utdanning og stillingskategorier. Tabellen over viser at ved resultatet av tolv ulike unders kelsener utgjorde motivasjonsfaktorene 81 prosent av de forholdene som førte til meget høy jobbtfredshet, mens hygiene faktorene utgjorde 69 prosent av de forholdene som førte til meget høy tilfredshet (Haugen og Melhus, 2008:35).

Den viser også de enkelte faktorenes motivasjonskraft. Vi tolker at «Achievement», oversatt til norsk: «prestasjoner», framstår som den sterkeste motivasjonsfaktoren. Den er etterfulgt av «Recognition» som er anerkjennelse. Videre kan vi se på hygienefaktorene at «Company Policy and Administration» er den som bidrar til mest mistrivsel etterfulgt av «Supervision» som er arbeidsledelse. Det er ellers verdt å merke seg «Salary» som nesten er likt fordelt på både trivsel og mistrivsel i tabellen. Dette viser at faktorene i ulik grad påvirker både trivsel og mistrivsel. Herzberg har tatt utgangspunkt hovedtendensene til faktorene i forhold til trivsel/mistrivsel og dermed kategorisert dem i to-dimensjoner i sin forskning(Herzberg,1987)

Jobb-berikelse

To-faktorteorien har dannet grunnlaget for et arbeidsmiljøprogram som ble kalt jobb-berikelse. Målet med dette programmet var å fremme motivasjonsfaktorene og samtidig forsøke å unngå det negative innholdet i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2009:109).

Et sentralt prinsipp ved jobb-berikelsesprogrammet var blant annet at lederen måtte gi slipp på noe av kontrollen som utøves ovenfor arbeidstakeren. For at dette skulle være mulig måtte lederen ha mer fokus på de resultater som medarbeideren leverte fremfor hvordan arbeidsoppgavene ble gjennomført.

En videre forutsetning var at arbeidstakeren hadde gode kunnskaper og ferdigheter som gjorde at vedkommende kunne ta selvstendige valg i tilknytning til de arbeidsoppgavene som skulle gjennomføres. Dette medførte igjen et større personlig ansvar for den enkelte medarbeider. Videre påpekte Herzberg viktigheten av at den enkelte medarbeider måtte få følge arbeidsprosessene fra begynnelsen til oppgavens slutt. Ansvaret for slutføring måtte ligge på den enkelte arbeidstaker.

Konstruktiv tilbakemelding fra lederen på jobbutførelsen til den enkelte medarbeider var et viktig element i jobb-berikelsesprogrammet. Dette kunne føre til videre utvikling og skape rom for etablering av fagmiljøer med økt delegering av ansvar til medarbeideren. For å kunne lykkes i en slik prosess måtte lederen legge til rette for en god dialog og informasjonsflyt i virksomheten (ibid:110).

Kritikk til to-faktorteorien.

Herzbergs to-faktorteori har lagt grunnlaget for mange nyere motivasjonsteorier og har også blitt utsatt for mye kritikk. Skepsisen blant kritikerne har spesielt vært rettet mot teoriens relevans og den metodiske validitet. Kritikken til validiteten var knyttet mot at Herzberg i liten grad tok hensyn til individuelle forskjeller i henhold til hvilke faktorer som fører til trivsel og mistrivsel. I følge kritikerne er teorien lite fleksibel fordi den ikke nyanserer på forskjeller i personlighets- og behovsstrukturer hos respondentene (Brochs – Haukedal, 2010:358).

I og med at Herzberg benyttet semi-strukturerte intervjuer for å måle arbeidstilfredshet stilles det spørsmål til validiteten, fordi den hevdes å være for lite spesifikk. Kritikken går i hovedsak ut på spørsmålsformuleringen hvor respondentene skal beskrive når de har opplevd tilfredshet og utilfredshet i arbeidet. Mennesker har en tendens til å legge skylden på andre eller omgivelsene dersom de mislykkes og ta æren for ved å vise til innsats hvis de lykkes (Kaufmann & Kaufmann, 2009:246).

Det finnes andre studier som benytter en annen metodisk tilnærming og som kan rapportere at samme arbeidsrelaterte situasjoner både kan fremme trivsel og mistrivsel blant medarbeidere i samme bedrift. Dette er noe som strider med to-faktorteorien (Jakobsen og Thorsvik, 2013:261). Mye tyder på at flere at hygienefaktorene kan ha motiverende effekt og at det finnes glidende overganger mellom tilfredshet og utilfredshet (Bakka, Fivesdal, og Nordhaug, 2004). Denne påstanden underbygges også i tabell 2-3.

Å plassere lønn som hygienefaktor er omdiskutert i akademiske kretser. Kritikken baserer seg på at det hevdes at lønn er en form for anerkjennelse og burde vært innlemmet i motivasjonsfaktorene jf. Tabell 2-3. Lønn vil også kunne være knyttet til sosial status og incentiver som økonomiske godtgjørelser kan betraktes som bevis på at arbeidstakeren har gjort en tilfredsstillende jobb og derfor fått en belønning (Jakobsen og Thorsvik, 2013:261).

3 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi presentere hvilken metodisk tilnærming vi skal bruke for å komme frem til svar på våre fire forskningsspørsmål. Det innebærer blant annet å være selvkritisk og fortelle om etiske utfordringer vi har støtt på.

3.1 *Begrunnelse for valg av metode*

Sentralt i vårt valg av metode står det kvalitative dybdeintervjuet som vil være et middel for oss til å kartlegge virkeligheten til våre respondenter.

Vi har valgt å avgrense vår metodebruk til en ren kvalitativ metode. Det er en metode som passer godt til vår problemstilling og vi har tilstrekkelig med ressurser til gjennomføring samt analysere våre funn på en forsvarlig måte. Det spennende med den kvalitative metoden er ifølge Jacobsen (2005:62) at den er mer åpen for ny og overraskende informasjon. Å finne ny og overraskende informasjon har vært en viktig motivasjonskilde for vårt arbeid med analysedelen.

I vurderingen av metodevalg ble det avgjørende at vi ønsket å komme nært inn på de aktuelle etterforskerne. Distanse er et nøkkelord og kritikken mot kvantitativ metode er stor distanse mellom det som undersøkes og undersøkeren (ibid:39). Sett opp mot vår problemstilling var det viktig å få høre frie fortellinger og ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Vi ønsket å ”grave” i detaljer som skulle gi oss svar på vår problemstilling.

Ved en kvantitativ tilnærming ville vi ikke fått detaljrikdommen og de nære beskrivelser som den kvalitative metoden gir ved hjelp av dybdeintervjuer. På den annen side ville vi ved en kvantitativ tilnærming ha kommet i kontakt med langt flere respondenter som ville gitt oss et annet datagrunnlag. Kanskje ville det beste undersøkelsesopplegget vært en kombinasjon av dybdeintervjuer og en kvantitativ undersøkelse.(ibid:135) Vi har dessverre ikke kapasitet til et slikt undersøkelsesopplegg og valgte derfor kvalitativ metode som vi mener passer godt til vår problemstilling.

Vår bakgrunn og erfaring fra politiet har påvirket oss i arbeidet med problemstillingen. Vi hadde på forhånd noen tanker om hvilke svar vi kunne få hos respondentene. Derfor har vi bevisst utformet spørsmålene slik at våre antagelser kunne forkastes og bane vei for nye funn.

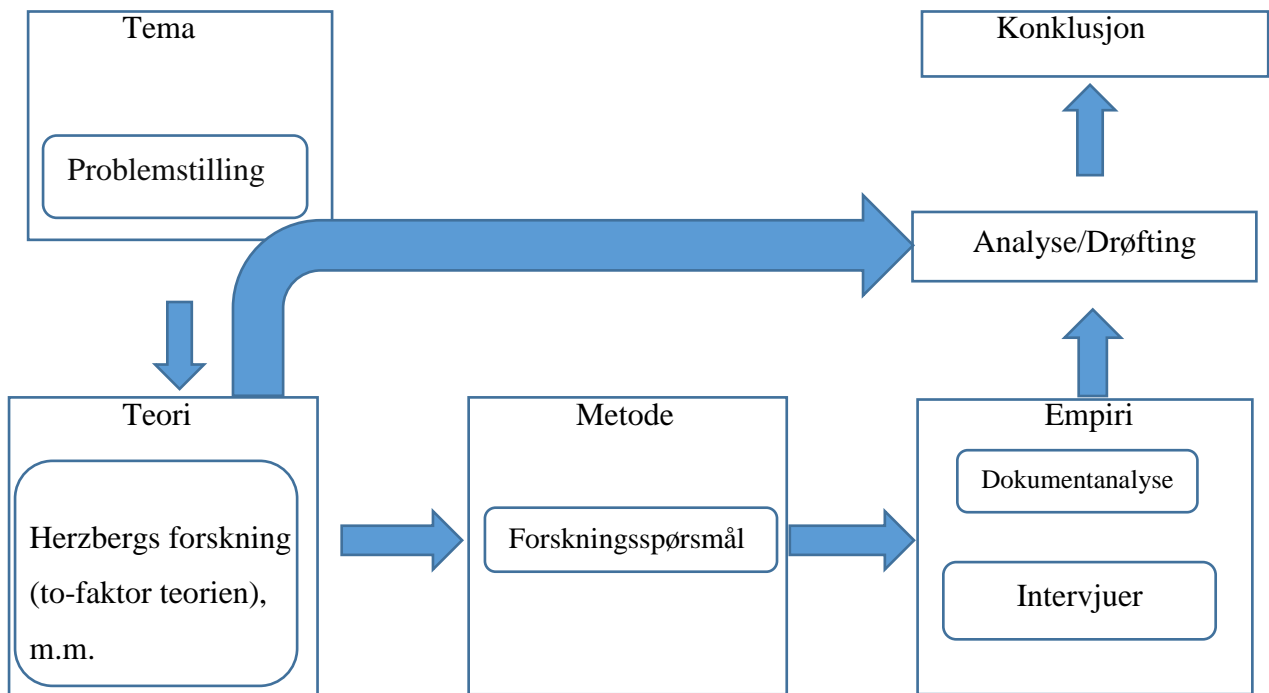
Vi har som tidligere nevnt i oppgaven valgt Herzbergs to-faktorteori som vårt ”kart” for å frambringe informasjon hos våre respondenter. Ved hjelp av dette ”kartet” har vi allerede påvirket vår undersøkelse på en deduktiv måte. Jacobsen (2005:35) sier at man alltid må foreta avgrensning av informasjon som også til en viss grad er styrt av våre ”før-dommer”. Samtidig har vi gjennom vår intervjuguide hatt et mål om å være mest mulig åpen i vår tilnærming til datainnsamlingen. Man kan derfor si at vi har hatt en kombinasjon mellom induktiv og deduktiv i vår tilnærming til innhenting av informasjon. Med bakgrunn i vårt teoretiske rammeverk har vi utviklet en fleksibel intervjuguide for å få mest mulig relevant informasjon for å svare på problemstillingen.

3.2 *Valg av design*

I følge Jacobsen (2005:75) har vi valgt et intensivt beskrivende design med et undersøkelsesopplegg som går i dybden på våre åtte utvalgte respondenter. Vi har få respondenter som skal gi en beskrivelse av virkeligheten slik de opplever den. Ved dybdeintervju av disse etterforskerne så har vi forsøkt å få frem så mye informasjon som mulig om hva som fremmer og hemmer deres motivasjon i tilknytning til tilrettelagte avhør.

Det har vært viktig å få innblikk i samspillet mellom respondentene og deres ledere i politiet. Et sentralt spørsmål til respondentene var nettopp hvordan deres ledere har bidratt for å påvirke motivasjon og trivsel på jobben. Ved hjelp av vår intervjuguide har vi gått i dybden på våre fire forskningsspørsmål og forhåpentligvis fått frem nyttig informasjon.

Figur 2 gir en oversikt over vår forskningsprosess som støttes teoretisk av Jacobsen (2005). Vi har brukt figuren som et verktøy for å sikre systematikk i vår akademiske forskning. Som man kan se i illustrasjonen ble både Herzbergs to-faktorteori og våre intervjuer (empiri) analysert og drøftet for å komme frem til en konklusjon med videre anbefalinger. I denne prosessen var det viktig å beholde den naturlige essensen slik at meningen ikke ble forandret (Askheim og Grenness, 2008).



Figur 3-1: Illustrasjon av forskningsmodell.

3.3 Valg av datainnsamlingsmetode

Vi har valgt et semi-strukturert dybdeintervju som metode for vår datainnsamling. Denne beskrives av Thagaard (1998) som en "delvis strukturert tilnærming". Intervjuguiden vår har totalt 18 spørsmål hvor rekkefølgen avgjøres av respondentens evne til å forklare seg. Ved en slik metode har vi muligheten til å tolke svar og komme med oppfølgingsspørsmål ved behov. I følge Jacobsen (2005:144) kan et intervju ha flere grader av åpenhet og struktur. Vi har benyttet en fast oppsatt mal med spørsmål som har vært grunnlaget for samtlige intervjuer. Det har vært viktig for oss å ikke begrense datainnsamlingen og vi har vært bevisst på at strukturen ikke skulle ødelegge for den frie forklaringen til respondentene.

Vår intervjuguide er bygget opp med åpne spørsmål i starten og avsluttes med mer lukkede spørsmål. Et åpent spørsmål fra vår intervjuguide som innbyr til tankevirksomhet og fri forklaring er - "Fortell om din motivasjon og trivsel?" Samtlige spørsmål i intervjuguiden er formulert med det formål å gi svar på de fire forskningsspørsmål som er utledet fra problemstillingen.

Vi har brukt et såkalt kognitivt intervju som er utviklet av Fisher og Geiselman (1992). Denne kunnskapen bygger på en intervjustil hvor man skal ha en trygg kontaktetablering og oppfordre til fri fortelling i selvvalgt rekkefølge. Videre skal man unngå ledende spørsmål og avbrytelser når respondenten tenker. En slik teknikk skal ifølge Magnussen (2004) øke kvaliteten på intervjuet og man får frem mer pålitelige og detaljerte svar. Intervjuguiden fungerer som et verktøy for å strukturere samtalen, men som likevel åpner for tilleggsspørsmål slik at vi får inn så mye informasjon som mulig.

Vi mener styrken i vår gjennomføring av intervjuene ligger i kombinasjonen mellom struktur og åpenhet. Alle respondenter har fått tilnærmet samme informasjon både før og under intervjuene. Ulikheten i gjennomføring vil være knyttet til våre oppfølgingsspørsmål og vår subjektive ”inngripen” i intervjuene. Hvert intervju lever sitt eget liv og noen respondenter snakket selvstendig om de fleste temaer mens andre måtte ha flere oppfølgingsspørsmål. Tidsbruken på våre intervjuer var mellom 55- og 75 minutter som i ifølge Jacobsen (2005:149) er innenfor det som blir definert som en optimal tidsramme på individuelle intervjuer.

3.4 Rekruttering av respondenter og informasjon

Vi foretok et strategisk valg av respondentene på bakgrunn av noen kvalifikasjonskrav (Thagaard, 1998). Det var viktig for oss at respondentene var reflekterte og erfarne nok til å gi oss funderte svar på våre spørsmål. Vi satt som et grunnkrav at respondenten skulle ha erfaring fra etterforskning av seksuelle overgrep mot barn gjennom å ha tatt tilrettelagte avhør. Utvalget var et tilgjengelighetsutvalg (ibid) og kan derfor ikke sies å være representativt for alle som tar tilrettelagte avhør i landet.

Vi har benyttet vårt nettverk i politietaten for å finne respondenter. Vi opplevde stor positivitet i forhold til prosjektet og samtlige forespurte respondenter ønsket å bidra. Respondentene fikk selv bestemme tidspunkt og i forkant av intervjuet fikk de tilsendt informasjon om undersøkelsen. Vi gav informasjon om hvorfor personen var valgt ut, bakgrunn for undersøkelsen og hvilket tema vi skulle snakke om. Slik informasjon gjør intervjusituasjonen tryggere.

Vi har bevisst valgt å ikke sende ut spørsmålene på forhånd. Dette fordi vi ønsket at svarene skulle være ekte og gi oss en mulighet til å observere de refleksjoner som respondentene foretok seg under intervjuene «*Hvis en respondent vet alt om hva som er undersøkelsens hensikt, øker sannsynligheten for at han eller hun vil tilpasse sine svar eller handlinger til dette. Da kan vi få falske resultater*» (Jacobsen 2005:47).

3.5 *Transkribering og analyse*

Mengden av innsamlet data gjennom intervjuene ble etter vårt syn omfattende. Omlag åtte timer med lydopptak fordelt på åtte ulike intervjuer har vært behandlet og analysert. Analysen av kvalitative data startet i det intervjuet ble transkribert om til tekstform.

Transkriberingsrapporten ble videre brutt ned og kategorisert i henhold til forskningsspørsmålene.

Vi har kategorisert data i de faktorer som fremmer motivasjon og trivsel som motivasjonsfaktorer etter to-faktorteorien til Herzberg. Det samme er gjort med de faktorer som kategoriseres som hygienefaktorer, og som bidrar til mistrivsel hvis de mangler. Denne kategoriseringen er i tråd med våre forskningsspørsmål i utredningen på hva som fremmer eller hemmer motivasjon og trivsel for dem som tar tilrettelagte avhør i politiet.

Vi har også valgt å bruke jobb-berikelsesprogrammet i tilknytning til forskningsspørsmål nr. 4. "*Hvordan kan lederen påvirke din motivasjon og trivsel?*" Målet vårt er å trekke slutninger ut fra analysen som kan gi oss noen konkrete svar på spørsmålene. Vi har gjennom hele analysen hatt Herzbergs teorier som rettesnor. Våre funn og konklusjoner som er utledet av analysen vil bli drøftet i lys av vårt teorigrunnlag som er to-faktorteorien og jobb-berikelsesprogrammet.

3.6 *Validitet og pålitelighet*

I følge Tjora (2010) vil det i vår oppgave være viktig for å trekke ut konklusjoner og lærdom fra våre intervjuer som faktisk er svar på våre forskningsspørsmål. Man kan derfor si at validitet i denne sammenheng er om vi reelt sett har fått svar på det vi faktisk har ønsket å undersøke. Det er derfor viktig med god sammenheng mellom valg av undersøkelsesopplegg

og de fire forskningsspørsmål vi ønsker å få svar på. Et middel for å oppnå tilstrekkelig validitet i oppgaven er å ha et bevisst og reflektert forhold til pålitelig forskning.

Vårt metodevalg vil ha betydning for hvor pålitelig informasjonen vi får ut av våre dybdeintervjuer. *”Kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt, påvirke de resultatene vi vil komme fram til?”* (Jacobsen 2005:87) For å unngå påvirkningen som Jacobsen (2005) omtaler har vi forsøkt å være pålitelighet både ved forberedelser av intervjuguide, gjennomføring av intervju og videre analyse av disse.

Respondentene har fått forklare seg fritt om temaene og vi har sørget for korrekt gjengivelse via transkribering. Disse dataene er videre strukturert etter Herzbergs motivasjons- og hygiene faktorer i oppgavens analysedel. Vi har videre tilstrebet å gjøre en objektiv og pålitelig drøfting av våre funn sett i lys vår valgte teori. Det har også vært en utfordrende oppgave å bruke respondentenes svar for å drøfte Herzbers gamle teorier i en moderne kontekst.

Det kan også nevnes at mange av respondentene gav uttrykk for at spørsmålene var relevante i forhold til deres arbeidshverdag. *”Relevanskravet må være sikret før en undersøkelse settes i gang”* (Jacobsen 2005:37) En av respondentene uttalte følgende *”Jeg syntes det var veldig nyttig å reflektere over disse spørsmålene og jeg har sagt mye mer enn jeg hadde trodd på forhånd”*

Vi brukte lydopptak når vi intervjuet respondentene. Lydopptak er et godt kjent virkemiddel for respondentene og det var ingen som gav uttrykk for ubehag knyttet til dette da vi forklarte bakgrunn og sletterutiner. For oss handler det om å sikre oss korrekt gjengivelse av innholdet som skal sikre validiteten på produktet. Validitet og pålitelighet handler også om etisk forsvarlig forskning og vil bli behandlet videre i neste kapittel.

3.7 *Etiske aspekter i intervju og analyse*

Underveis i arbeidet med denne oppgaven har vi møtt på noen etiske utfordringer. Vi har hatt et bevisst forhold til muligheten for påvirkning av respondenter under intervju og forsøkt å ha en pålitelig bruk av de innsamlede data ved analysen.

Høsten 2015 fikk vi godkjent vår intervjuguide hos NSD og har brukt denne lojalt med unntak av noen mindre justeringer. For å kontrollere om intervjuguiden var praktisk anvendbar valgte vi å gjennomføre et prøveintervju på egen arbeidsplass. Under dette intervjuet avdekket vi at vår kjennskap til respondenten og vår rolle som ledere i organisasjonen kunne påvirke svarene vi fikk. Vår følelse av mulig påvirkning av respondenten understøttes også generelt i teorien.

Informanten kan alltid bli påvirket og det er viktig at forskeren er dette bevisst ved å minimere denne påvirkningen (Thagaard 2009). Med bakgrunn i denne erfaringen besluttet vi å intervju etterforskere som ikke var tilknyttet eget arbeidssted eller som vi hadde kontakt med i vår daglige tjeneste. Vi møtte her på utfordringer som knytter seg til forskning i egen organisasjon. Vi har vært nødt til å ta hensyn til at vi ikke bare er forskere men også ledere i den organisasjonen vi foretar våre undersøkelser i.

De utvalgte etterforskerne fikk skriftlig informasjon om undersøkelsen med et såkalt ”informert samtykke” (Jacobsen, 2005:46). I forkant av intervjuene gav vi også muntlig informasjon om vår forskning og hvordan vi planla å bruke de innsamlede data. Det ble gitt informasjon om at det var frivillig å delta i intervjuene og at de selv kunne bestemme om det var noe de ikke ønsket skulle være med i undersøkelsen.

I løpet av intervjuene berørte vi sensitive områder som kunne være vanskelig å snakke om. Et eksempel på et spørsmål av en slik karakter er - ”*Har jobben påvirket helsen eller privatlivet ditt på en negativ måte?*” For å få usminkede og ærlige svar må respondenten føle seg trygg på vår videre behandling av materialet. Det kan være respondenten selv eller en 3.person som er gjenstand for kritikk. Vi har bevisst valgt å utelate noe materiale som potensielt sett kunne avsløre identiteten til en av våre åtte respondenter. I følge Jacobsen (2005:48) er faren for å identifisere enkeltpersoner større jo færre respondenter vi har.

I oppgavens analyse og drøftingsdel har vi vært påpasselig med å anonymisere respondentene. Anonymiseringen gjelder både i forhold til navn, kjønn og geografisk tilhørighet. Deler av analysen gir et kritisk blikk på lederne og vi ønsker å unngå at enkeltpersoner skal ha negative følelser på grunn av sin deltagelse i undersøkelsen.

Under analysen av de kvalitative data har det vært viktig å tenke på hvordan vi forvalter de ulike opplysninger fra ulike etterforskere. Vi har forsøkt å bruke konkrete utsagn i riktig

kontekst og har hele tiden hatt som mål å ivareta respondentens perspektiv. Ved å se hver enkelt spørsmålskategori opp mot forskningsspørsmålene har vi systematisert svarene fra de ulike respondentene. Helheten i respondentenes svar har sammen med to-faktor teorien dannet grunnlaget for drøfting og konklusjoner som vi mener er pålitelig i denne undersøkelsen.

Vi har ikke gitt respondentene mulighet å lese gjennom noe av vårt materiale. Vi har fortløpende vurdert nødvendigheten sett opp mot tidsbruk på en slik prosess. Hvis vi hadde gitt mulighet for gjennomlesning ville vi unngått tvil om uenighet opp mot vår analyse. Det finnes alltid en mulighet for at noen av respondentene ikke er enig med våre konklusjoner. Dette er en svakhet med vår utredning og vi har derfor valgt å konkludere våre funn med varsomhet. Vi har utledet vår analyse med bakgrunn i et begrenset materiale. Til tross for et lite utvalg mener vi å kunne se generelle tendenser som gjør at vi forsiktig kan generalisere en del av våre funn til å gjelde alle som tar tilrettelagte avhør. For å få enda klarere svar anbefaler vi mer forskning rundt de som tar tilrettelagte avhør. På bakgrunn av våre funn og analyser har vi likevel valgt å antyde noen praktiske implikasjoner mot slutten av oppgaven.

Forholdet mellom respondent og leder kan også være en grunn til å være varsom med bastante konklusjoner. Det kan være generelle negative momenter i forholdet mellom respondent og leder som påvirker svarene og farger hele bildet mørkere enn det som objektivt er tilfelle. I følge Kaufmann & Kaufmann (2009) har respondenter en tendens til å legge skylden på andre når de blir spurt om de føler tilfredshet eller utilfredshet i arbeidet.

4 Empiri fra vår undersøkelse

I dette kapitlet skal vi presentere våre funn fra intervjuene med utgangspunkt i svarene vi fikk i vår undersøkelse. Vi stilte ulike spørsmål om motivasjon og trivsel med forskjellige vinklinger. Disse gav oss et godt grunnlag for å kunne drøfte vår problemstilling.

4.1 *Presentasjon av funn fra den kvalitative undersøkelsen*

Kort introduksjon av respondentene.

Vi har intervjuet åtte politietterforskere som tar tilrettelagte avhør av barn, ungdom og andre sårbare personer. Våre respondenter kommer fra flere ulike politidistrikter i Norge. Det er en 50-50 fordeling mellom lensmannskontor og politistasjoner. Respondentene er både menn og kvinner som har fra 5 til 22 års erfaring fra politiet.

Rekruttering til fagfeltet

På forespørsel om hvordan de ble rekruttert til dette fagområdet svarte over halvparten at de hadde blitt rekruttert ved tilfeldigheter i tjenesten. En respondent uttaler: "Da ble jeg på en måte ufrivillig tvunget inn i saken, siden jeg var jente. Så ble det den saken og så kom det en ny sak, og så ble det naturlig at jeg fikk de sakene. Som ny sa du aldri nei og jeg likte det ikke." Flere respondenter i denne gruppen sier de etter å ha jobbet med fagfeltet i en stund oppdaget at det var et spennende og interessant fagfelt å jobbe med.

En respondent uttalte: "Jeg ønsket andre utfordringer. Når det åpnet seg en mulighet så valgte jeg det fordi det var interessant fagfelt og de utfordringene som ligger der. Å jobbe med etterforskning rettet mot barn er utfordrende og interessant. Jeg har engasjement og motivasjon til å gjøre denne jobben."

Mindretallet ble rekruttert i normal søknadsprosess eller at de frivillig valgte å jobbe med de aktuelle sakene, gjerne etter oppfordring fra en leder.

Hvordan står det til med motivasjon og trivselen?

Nesten alle respondentene sier at motivasjon og trivselen er varierende, som gjør at motivasjon og trivselen går opp og ned. Alle respondenter opplyser at det er høyt arbeidspress som er en viktig årsak til at motivasjon og trivselen går ned.

En respondent uttaler: *"Vi har tidsfrister å følge her, Det er mye forberedelser. Du skal bygge opp saken. Ha mest mulig informasjon i forkant. Det skal gjøres etterforskningskritt parallelt med avhøret, spesielt når en familie er inne i bildet. Du skal hente ut barna, samtidig som du skal håndtere foreldrene med avhør. Det er veldig mange arbeidsoppgaver på en gang. Spesielt når vi får inn mange saker, så er det veldig mye som skal på plass".*

En annen uttaler: *"Alle små prosjekter og baller i luften som ikke er landet blir en belastning og virker negativt på motivasjon. Du har ikke fått tilgjengelig tid fra din leder til å prioritere sakene. For min del er dette ekstremt ødeleggende for min motivasjon."*

En sier: *"Jeg merker at det er ikke moro å sitte på kontoret når du taper kontroll over egen arbeidshverdag. Det fører også til at du tar jobben med deg hjem for å forsøke å få kontroll igjen."*

Flere respondenter sier at det er demotiverende å ha for mange oppgaver i tillegg til å ta tilrettelagte avhør. Dette fører tidvis til "tap av kontroll" over egen arbeidshverdag som kan være demotiverende. De opplyser at det ikke er nok ressurser til å gjøre både forberedelser, utføre alle etterforsknings skritt og etterarbeid i de aktuelle sakene. Ofte blir medarbeideren alene om oppgavene uten tilstrekkelig hjelp fra sine medarbeidere.

Hva fremmer motivasjon og trivsel?

Alle respondentene fortalte at jobben de gjør når de tar avhør av barn er utfordrende og spennende. Dette er viktige indre faktorer som fremmer motivasjon og trivsel.

En uttaler: *"Det er faglig utfordrende å arbeide som etterforsker. Det er krevende oppgaver som utfordrer meg."*

Noen respondenter har trukket frem at det er viktig at den enkelte får en følelse av mestring i de arbeidsoppgavene de gjør.

En respondent sier: *"mestringsfølelsen gjør at du blir motivert"*.

Flere respondenter har sagt at gode kollegaer er viktig for trivselen, og at det er veldig godt å ha noen å spille på lag med. Å ha et fagmiljø motiverer og inspirerer flere og gjør at de kan lære av hverandre.

En uttaler: *"Å få delta på fagsamlinger, nettverkssamlinger hvor du møter folk med de samme problemstillingene er motiverende."*

Respondentene forteller også om fagfeltets viktighet overfor barna og det å gjøre en forskjell som en viktig motivasjons- og trivselskilde. Det å hjelpe denne sårbare gruppen er motivasjon i seg selv.

Flere respondenter sier at det *"å bli sett"* i det daglige og få tilbakemeldinger er vesentlig for motivasjonen og trivselen.

En respondent sier: *"Jeg skulle ønske at det kunne vært enda mer tilbakemeldinger, både positivt og negativt. Det gjelder nok hele politiet at vi har mye å hente innenfor dette."*

Flere av respondenter sier at anerkjennelse for godt utført arbeide er viktig.

En respondent uttaler: *"Anerkjennelse er det som driver meg, lederen delegerer til meg, og stoler på meg at jeg kan håndtere avhørene. Det er motiverende. Tillit gir motivasjon. Lederen må anerkjenne jobben som gjøres."*

En leder som bryr seg og engasjerer seg i arbeidet til medarbeideren blir trukket fram av flere som en positiv faktor. Lederens engasjement bør være merkes for at medarbeiderne skal kunne holde motivasjonen og trivselen oppe. Det at lederen viser en viss interesse for faget og holder seg faglig oppdatert gir tillit og kan skape en gjensidig respekt mellom medarbeider og leder.

Hva hemmer motivasjon og trivselen?

Flere respondenter forteller at de må bruke fritiden til å forberede seg til avhørene som skal gjennomføres. Det er også tydelig at flere av respondentene bruker mye tid til logistikk, planlegging og til reising til og fra barnehuset. Tidsbruk på slik logistikk går utover kvaliteten på etterforskningen og svekker muligheten for å være tilstrekkelig godt nok forberedt før avhøret. Flere respondenter trekker fram reisetiden som en demotiverende faktor.

En respondent sier: "Det blir lange dager. Vi må reise til Barnehuset, som er langt unna. Det er veldig intensivt og vi må kjøre hjem etter avhør, og kommer seint hjem."

En annen respondent uttaler: "Jeg føler jeg hele tiden må skynde meg. Jeg tror mange føler negativ motivasjon siden det kan gå utover kvaliteten på jobben vi gjør. Vi har en plan for tilrettelagt avhør og når vi skal utføre avhørene. Der jeg ofte opplever at det ikke er nok ressurser til å ransake, pågripe og gjøre nødvendige etterforskningsoppgaver knyttet til aksjonen."

I følge respondentene kan korte tidsfrister gjøre det krevende å få gjennomført gode nok forberedelser før avhørene. Flere respondenter trekker fram at nærmeste leder har mangelfull kompetanse innenfor fagfeltet som igjen gjør at de ikke har forståelse for den nødvendige ressursbruken som kreves i slike saker.

En uttaler: "For mye sakspress og for liten forståelse fra lederen som skjønner min arbeidssituasjon. Jeg vet at mange sliter med forståelse hos sine ledere for å gjøre jobben."

Flere av respondentene forteller at det å sitte med saksansvaret alene på et lensmannskontor er både vanskelig og frustrerende. De forteller videre at det hadde vært enklere hvis flere kunne arbeide sammen i et større fagmiljø.

En respondent uttaler: "Den personlige motivasjonen er stor, men blir kvalt litt av å stå alene om denne motivasjonen. Opplever på lensmannskontoret å stå litt alene. Ikke så mange som ønsker å jobbe med dette eller de mangler kompetanse. Etter mange år i etaten føler jeg at jobben ikke har blitt like mye verdsatt som andre saksfelt i politiet."

Flere respondenter fremhever at det er stor forskjell på avlønning blant ansatte i etaten innen saksfeltet. Ulik lønn for likt arbeid oppleves som urettferdig av noen respondenter. Noen av intervjuobjektene sier at dette "tapper energien" til den enkelte, fordi det oppleves som frustrerende.

En uttaler: "Det er ingen tvil om at urettferdighet innenfor avlønning fører til dårlig motivasjon. Hvis noen har samme funksjon og gjør den samme jobben så bør de ha samme lønn (...) Lønn i seg selv er ikke motivasjon, men det slår veldig negativt ut på motivasjon hvis det blir urettferdig."

Et annet moment som alle respondentene trekker fram som både demotiverende og irriterende er at de ikke får overtid men kun "reisetid". Respondentene føler at de er på jobb under reisen, og mener at arbeidsdagen ikke er avsluttet før de er ferdig på tjenestestedet sitt.

Hva kan nærmeste leder bidra med for din motivasjon og trivsel?

Flertallet av respondentene svarte at det var mangelfull kompetanse blant lederne knyttet til sitt fagområde. De nærmeste lederne har ikke fulgt med i tiden og satt seg godt nok inn i den nye instruksen for tilrettelagte avhør. De kjenner for lite til hva som kreves av etterforskning i slike saker. Dette gjør seg utslag i for liten forståelse for hva som kreves av tiltak i de såkalte aksjonssakene.

En uttaler: "Leder må sørge for at jeg får tid og rom for å ta de avhørene jeg skal ta. Lederen må prioritere og sørge for at vi har tilstrekkelig ressurser. Det er viktig at lederne ser oss, og ser den belastningen vi har."

Flere respondenter forteller at lederen må bli flinkere til å gi tilbakemeldinger både positivt og negativt ovenfor medarbeiderne. Det er viktig for respondentene å ha ledere som også kan gi kritiske tilbakemeldinger, som viser at de forstår faget.

En sier: "Kulturen i politiet har vært slik at gjør du ting godt, hører du ingenting. Hvis du gjør feil så får du høre det. Ledere må bli flinkere til å gi tilbakemeldinger både positivt og negativt. Det er viktig å bli sett av lederen."

Lederegenskaper

Hvilke egenskaper hos lederen kan føre til motivasjon?

Det ble påpekt at en god leder er for respondentene en leder som vet hva han eller hun ønsker i forhold til faglig utvikling. Lederen bør være lyttende, motiverende og positiv til den jobben som etterforskerne gjør. Det er viktig at lederen spør spørsmål og hele tiden lur på hvordan den daglige tjenesten går. Vedkommende leder bør ha forståelse for arbeidsmengden og tidspresset som følger med tilrettelagte avhør. Det er også viktig å prioritere riktig i forhold til saksfeltet, og gi rom for tilstrekkelige ressurser til aksjonssakene. I tillegg må lederen bidra til god informasjonsflyt og være tydelig i sin kommunikasjon med omgivelsene.

Hvilke egenskaper hos lederen kan gjøre at du blir demotivert?

Flere av respondentene sier at en detaljstyrende leder som tydelig legger begrensninger på den enkelte medarbeider er negativt. Videre har noen opplevd ledere som ønsker full kontroll hele tiden og gir ordre fremfor en dialog med sine medarbeidere. Dette oppfattes som negativt fordi slike ledere ikke klarer å se saker i flere perspektiver før lederen tar sin beslutning.

En uttaler: "*Hvis han ikke gir meg frihet under ansvar blir jeg fryktelig demotivert, og en leder som ikke er tilstede eller bryr seg er demotiverende.*"

Det ble også nevnt at ledere som nesten utelukkende har fokus på rapporteringer og frister er demotiverende. Samtlige av våre respondenter var opptatt av å ha tilstrekkelig kvalitet i arbeidet sitt. Det var da demotiverende å ha ledere som ikke gav god nok tid til å utføre arbeidsoppgavene på grunn av tidsfrister.

En sier: "*Jeg har et engasjement og et ønske om å få en best mulig kvalitetsmessig sak. Hvis tidsfristene går på bekostning av kvaliteten vil motivasjonen gå ned i det lange løp. Det gjelder nok alle som jobber med dette fagfeltet.*"

Hva kan politidistriktets ledelse bidra med i forhold til motivasjon og trivsel?

Flere av respondentene har fortalt at de oppfatter at politimestrene deres er hardt presset på grunn av de tydelige politiske føringene på dette fagfeltet. Respondentene har merket

endringer i organisasjonen som en følge av at politidirektøren er veldig tydelig på at dette fagfeltet skal prioriteres. Den strategiske ledelsen i politidistriktene er opptatt av måltall og at frister skal overholdes i tråd med sentrale retningslinjer i forbindelse med tilrettelagte avhør.

En respondent uttaler: *"Jeg har fått større aksept lokalt for den jobben jeg gjør og min hverdag tilpasses bedre. Årsaken til dette er trykket ovenfra og lederne lenger ned i systemet tør ikke prioritere noe annet."*

Noen respondenter forteller at avstanden mellom den enkelte medarbeider og toppledelsen oppleves som stor. Noen ganger stiller de seg undrende til beslutninger som blir tatt og på hvilket grunnlag de blir tatt på. Flere av respondentene sier at kommunikasjonen er dårlig og de opplever at beslutninger ikke er godt nok begrunnet. Dette kan resultere i mye grubling og uro nedover i rekkene som kunne vært unngått ved å gi informasjon om bakgrunn for beslutninger. Flere blant respondentene trekker frem at ledelsen må behandle denne gruppen likt lønnsmessig uavhengig av tjenestested.

En uttaler: *"Det som ikke er bra er forskjellsbehandlingen mellom etterforskerne i distriktet og oss på politihuset, fordi dette fører til energitap"*.

En annen sier: *"Det er demotiverende å måtte reise langt for å komme til Barnehuset, og man får bare reisetid og ikke overtid. I tillegg kommer man sent hjem i 1800-1900 tiden og dagen er gått."*

Toppledelsen vil også være ansvarlig for ressursfordelingen i politidistriktene og flere påpeker ulempene med at noen steder har en etterforsker alene har ansvaret for dette fagfeltet på lensmannskontoret.

En uttaler: *"De har en uholdbar situasjon, fordi de ofte skal så mye annet på lensmannskontoret. Alt skal gjøres like bra. Dette går utover forberedelse og etterarbeid i forbindelse med avhørene. Det gjør noe med disse medarbeiderne, som ikke får forberedt seg nok til disse saken."*

Flere av respondentene mener at ledelsen må legge til rette for større fagmiljøer slik at man unngår å ha medarbeidere som arbeider med dette alene på et tjenestested.

Hva er det beste med jobben?

Alle respondentene svarer at det er oppgavene som inspirerer og utfordrer denne gruppen faglig og gjør arbeidsdagen meningsfylt. I tillegg trekkes det fram at det er viktig å hjelpe de mest sårbare i samfunnet vårt slik at de får en bedre hverdag.

En sier: *"Det beste med jobben min er arbeidsoppgavene og følelsen av å klare å håndtere disse. Jeg føler jeg gjør noe meningsfylt."*

En annen sier: *"Det er den indre motivasjonen og en hjelpende hånd som kan endre livene til folk ved avdekke ting. Jeg føler det ikke er noe annet som like givende i politiet."*

Hva er det verste med jobben?

Alle respondentene trekker frem at de for lite tid til forberedelse på grunn av ressursknapphet og følelsen over å ikke få gjort jobben skikkelig ovenfor barna.

En uttaler: *"Dette er noe av det verste en etterforsker kan arbeide med. Vi sitter med vanlige folk som misbruker barn. Det gjør noe med oss som medmennesker. Vi ser ofte ofre som blir utsatt for overgrep og får uopprettelig skade som varer livet ut."*

Dette utsagnet forteller oss at det er belastende arbeide med dette over tid. Intervjuobjektene forteller at saker som de arbeider med kan være med på å prege dem negativt i familielivet.

Tar du jobben med deg hjem?

Alle respondentene svarer at de tar jobben med seg hjem både praktisk og mentalt. Flere sier at de til tider plages med nattesøvnen og "grubler" over saker som de arbeider med.

En uttaler: *"Jeg gjør en god del jobbe hjemme. Jeg gjør en del forberedelser til avhør hjemme dagen før jeg skal reise å ta tilrettelagte avhør."*

En annen sier: *"Jeg har noen ganger slitt med å sove fordi jeg grubler på ting jeg kunne gjort annerledes i avhørene."*

Alle respondentene forteller at de noen ganger må forberede saker hjemme, fordi de ønsker å være mest mulig forberedt til neste dag. De forteller at dette må gjøres for at de kunne gjøre sitt arbeidet ordentlig med høy kvalitet.

Hvordan har jobben innvirkning på helsen din?

Flere av respondentene sier at de har vært sykemeldt på grunn av arbeidet med dette fagfeltet. De forteller at sakenes alvorlighet og karakter som gjør at dette er psykisk belastende å arbeide med over tid.

En uttaler: "Jobben med disse sakene har påvirket meg negativt og gjort at jeg har vært sykemeldt i perioder. For min del handler det om å lage strategier for å ikke la saken gå innover seg. Alt vi tar inn over oss er med på å forgifte hjernen vår siden det kun er elendighet vi jobber med. Samtidig lager vi oss overlevelsesteknikker som går på å legge ting bak seg."

Respondenten fortsetter: "Jeg tror likevel at det er noen ting som ligger bak i hodet og surrer. Jeg er påpasselig i forhold til egne barn og man kan si at vi politifolk blir litt yrkes skadet. Vi ha ikke noe spesielt system for å bli tatt vare på. De som sliter får sjelden hjelp og det er sjelden det er noen som spør hvordan det går."

En annen respondent uttaler: "Jeg har opplevd å sitte på kontoret og grått fordi det har vært så hektisk og så mye jeg skulle rekke. Presset er så stort og så føler man ikke strekker helt til."

Flere intervjuobjekter forteller at de har hatt symptomer på negativt stress og utbrenthet som følge av tidspress og høy arbeidsmengde.

En annen sier: "Jeg føler at man blir stigmatisert, og kan blir sett på som svak. Det går på psykisk helse liksom, og da er det lettere å skylde på ryggen, og få et avbrekk med en sykemelding."

En uttaler: "Jeg har hatt symptomer på utbrenthet. Når man begynner å miste håret og faresignalene blir så tydelige så må man ta det med ro. Du sover veldig lite over lang

tid og korttidshukommelsen blir dårlig. Du merker tydelige tegn på deg selv at noe er veldig galt."

En annen sier: "Du kan lese i media at dette har prioritet og det lages tiltaksplaner. Men du som fotsoldat i faget blir ikke tatt med på laget og det å jobbe med mennesker i krise er en belastning over tid som gjør at du går på en smell. Det går fra en sak til en annen og jeg savner et system der det er mulig å ta en pause fra fagfeltet de neste 4 månedene. Du må ha en liten pause. Dette har gått utover helsen, hjemmesituasjonen, familie og alt sammen."

Flere av intervjuobjektene sier at fokus på saksbehandlingstid, med korte tidsfrister og knappe ressurser, gjør at de ansatte får helsemessige problemer både fysisk og psykisk. Det blir også nevnt av flere at belastningene går utover familielivet. De opplyser også at de blir mer engstelig for sine egne barn, og at de generelt er blitt mer mistenksomme og skeptiske til andre medmennesker. De forteller at dette er en merbelastning i dagliglivet.

5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil vi forsøke å svare på forskningsspørsmålene ved å benytte funn fra empirien og analysere dem i forhold til teorigrunnlaget i oppgaven. Vi vil gjøre rede for den innvirkningen høy eller lav arbeidsmengde har for respondentenes motivasjon og trivsel. Herzbergs to-faktorteori vil være grunnlag for analysen.

Våre funn vil bli plassert inn i forhold til motivasjons- og hygienefaktorene til Herzberg. Hver enkelt faktor vil bli vurdert hver for seg og det blir gjort en vurdering om faktorene er oppfylt eller ikke. Deretter vil vi samlet sett vurdere om de enkelte faktorene har høy eller lav verdi fordelt på trivsel eller mistrivsel. Vi ønsker å gjøre dette ved å ta utgangspunkt i tabell 2-2 i teori kapitlet som viser fire mulige tilstander et individ kan være i. Med utgangspunkt i denne tabellen vil vi drøfte den samlede trivselstilstanden for intervjuobjektene i tråd med Herzbergs teori.

Prinsippene for jobb-berikelses programmet vil bli sentral når vi skal drøfte hva slags innvirkning ledelse har på motivasjon og trivselen. For å holde god oversikt vil vi underveis og til slutt og presentere konklusjoner.

5.1 *Hvordan står det til med motivasjon og trivselen?*

De fleste respondentene svarte at både motivasjon og trivsel var varierende. I perioder var motivasjonen høy og andre perioder kunne den være dårlig. I undersøkelsen fremkom det at det var variasjonen i arbeidsmengden i kombinasjon med tidspress, som mest påvirket respondentenes tilfredshet og motivasjon. Det ble av samtlige respondenter fortalt at når arbeidspresset var for høyt, kombinert med korte tidsfrister, ville dette ha en negativ innvirkning på motivasjon og trivselen. Dette førte ofte til «tap av kontroll» som igjen førte til frustrasjon, angst og i enkelte tilfeller sykemeldinger. Noen respondenter fortalte at de ved tidvis for høyt arbeidspress, har kjent symptomer på negativt stress og antydning til utbrenthet. Dette kan igjen ved langvarig belastninger føre til psykiske og fysiske plager for den enkelte medarbeider.

Når arbeidsmengden gikk ned og medarbeideren gjenvant kontrollen over saksmengden, ble motivasjon og trivselen økende. Da kom arbeidsgleden tilbake, og intervjuobjektene ville kjenne at flere faktorer bidro til at ytelsen og produktiviteten økte i den daglige tjenesten.

5.2 *Hva fremmer motivasjon og trivselen?*

Her vil vi sammenligne våre funn med motivasjonsfaktorene, og avklare i hvilken grad de er tilstrekkelig oppfylt for intervjuobjektene i vår undersøkelse. Dette for å avklare i hvor stor grad faktorene virker inn på motivasjonen og trivselen for målgruppen. I dette kapitlet vil vi svare på forskningsspørsmål nr. 2 i oppgavens problemstilling.

Prestasjoner

I våre funn har respondentene påpekt at å se positive resultater i sin etterforskning var viktig. Flere respondenter svarer at "*det å kunne gjøre en forskjell*" var viktig. Å kunne hjelpe en sårbar gruppe var i seg selv en viktig motivasjonsfaktor.

I følge vår undersøkelse er selve arbeidsprestasjonen en viktig faktor for å fremme motivasjon og trivsel. Det som utfordrer respondentene her i hverdagen er høyt arbeidspress som gjør det vanskelig for den enkelte medarbeider å føle mestring. Hvis arbeidet er for massivt og de ikke føler at de håndterer den store arbeidsmengden vil dette gå utover mestringen av arbeidsoppgavene. Alle respondentene har fortalt at dette er demotiverende. Begrensede ressurser gjør at respondentene ikke makter å gjøre oppgavene med ønsket kvalitet. Følelsen av å ikke få gjort oppgavene godt nok kan virke negativt, og fører til at etterforskerne ikke er fornøyd med sine prestasjoner ovenfor saken og de involverte. Derimot når arbeidsmengden er håndterbar forteller respondentene at motivasjonen og trivselen øker. Den indre drivkraften i kroppen fører til at økt ytelse og gjør at effektiviteten i arbeidet øker på arbeidsplassen.

Herzberg har i sin forskning kommet fram til at følelse av mestring og tilfredstillelsen ved å nå konkrete mål bidrar til gode prestasjoner. Dette er den sterkeste motivasjonsfaktoren som også står sentralt i jobb-berikelsesprogrammet. Motivasjonsfaktoren "prestasjoner" ser ikke ut til å være oppfylt for flertallet av respondentene når arbeidspresset er for stort - altså i den perioden arbeidspresset er på sitt største. Mestringsfølelsen vil derimot kunne være tilstede

når arbeidsmengden er håndterbar for den enkelte etterforsker. Da vil denne faktoren få en effekt som er en viktig motivasjonskilde.

Anerkjennelse

Alle respondentene fremmer viktigheten av å få anerkjennelse for arbeidet som gjøres ved at nærmeste leder er tilstede og følger med på arbeidsoppgavene. Å få anerkjennelse gjennom tilbakemeldinger er motiverende. Flere av respondentene savnet denne faktoren i sin hverdag og gav uttrykk for at nærmeste leder ikke var tilstrekkelig tilstede for å gi anerkjennelse.

En uttaler: *"Ledere må blir flinkere til tilbakemeldinger både positivt og negativt. Det er viktig å bli sett av lederen."*

For å kunne gi motiverende konstruktiv tilbakemelding bør lederen være synlig og bry seg om medarbeideren. En forutsetning for dette er at lederen har tilstrekkelig med kompetanse- og interesse for faget. Faktoren «anerkjennelse» vil totalt sett ikke kunne være en motiverende faktor, når vi legger to-faktorteorien til grunn etter flertallets mening. Dette uavhengig av om respondentene har kontroll på saksmengden eller ikke siden faktoren konstruktiv tilbakemelding ikke er oppfylt for flertallet.

Selve arbeidet

Denne faktoren dreier seg om arbeidstakeren sitter igjen med en god eller dårlig følelse etter utført arbeidsoppgave. Det som oftest utløser disse følelsene er i hvilken grad jobben er variert, rutinepreget, lett, vanskelig eller nyskapende.

En respondent uttaler: *"Jeg følte at det var disse sakene som gav mest mening og var mest utfordrende. Det beste med jobben er at det er variasjon og utfordringen som ligger i oppgavene. Jeg føler at jeg får kommunikasjon med ofrene som fører til at jeg kan gjøre en liten forskjell. Det er kjempe spennende at vi jobber tverrfaglig"*

Alle respondenter forteller at saksfeltet er krevende og utfordrende på en måte som gir motivasjon. Sakene er forskjellige og tiltak som skal gjøres kan variere. Dette gjør at

oppgavene ikke blir rutinepreget eller ensformige. Faktoren "selve arbeidet" mener vi er oppfylt i deres hverdag og fører dermed til motivasjon.

Ansvar

Flere av respondentene sier at tidsfrister og stort arbeidspress er negativt for motivasjonen. Til daglig må de prestere høy kvalitet innenfor begrensede rammer. Flere av intervjuobjektene har påpekt at arbeidstiden ikke strekker til og de sier de må bruke fritiden til å forberede seg til avhørene.

En respondent sier: *"Jeg kan ikke møte uforberedt til avhør av barn og avhørene kommer på løpende bånd"*.

Vedkommende fortsetter å uttale:

"Jeg må skynde meg. Dette går utover kvaliteten på jobben"

Ut fra materialet fremstår det som om det ikke er nok ressurser til å ransake, pågripe og gjøre nødvendige etterforskningsoppgaver knyttet til sakene innenfor tidsfristene. Dette skaper frustrasjon og følelse av å «ikke strekke til» i de aktuelle sakene. Ved høyt arbeidspress vil denne faktoren ikke føre til motivasjon og trivsel. Det kan virke som om etterforskerne har for mye ansvar og for lite kontroll over arbeidsoppgavene. I de tilfellene de har kontroll over egen arbeidsmengde, vil denne faktoren få sin positive effekt for trivselen og motivasjonen. Da vil etterforskerne gjenvinne kontrollen og ansvaret for oppgavene vil få sin virkning som motivasjonsfaktor.

Personlig vekst og forfremmelse

Flere respondenter forteller at det fremmer motivasjon at jobben gir muligheter for faglig utvikling med videreutdanning og kurs i regi av politihøgskolen. Det påpekes videre som motiverende å få delta på fag samlinger både lokalt og sentralt. Teamarbeid og fagmiljøer blir nevnt som viktige faktorer av de respondentene som arbeider ved større etterforskningsavdelinger. Dette gir personlig vekst for medarbeiderne og som kan gi muligheter for videre karriere i etaten. Flere av respondentene har fått økt grad og lønn som en følge av utdanningen innenfor tilrettelagte avhør.

På den andre siden forteller mindretallet av respondentene at det er mangelfullt fagmiljø ved lensmannskontorene. Her sier de at den faglige oppfølging ikke er god nok, og at den personlige utviklingen ikke er tilstrekkelig fordi medarbeiderne tidvis arbeider alene med saksfeltet. Disse faktorene er etter vår oppfatning positivt tilstede for flertallet av respondentene og bidrar til å fremme motivasjon og trivsel.

5.3 *Oppsummering av motivasjonsfaktorene.*

Herzberg og hans kollegaer mente at dersom motivasjonsfaktorene ikke var tilstede, ville de ansatte komme i en nøytral tilstand. Ved å sammenligne motivasjonsfaktorene med funn fra undersøkelsen ser vi at tre motivasjonsfaktorer er oppfylt og gir motivasjon og trivsel for intervjuobjektene. Disse er muligheter for «forfremmelse», «personlig vekst» og at "selve arbeidet" er utfordrende og varierende.

De øvrige faktorene som er "prestasjoner", "ansvar" ble ikke oppfylt - i de tilfeller det var for høyt arbeidspress. Men når saksmengden er håndterbar er det grunn til å tro at også disse faktorene vil få sin positive innvirkning som motivasjonsfaktorer.

Når det gjelder "anerkjennelse" fra ledelsen har respondentene vært tydelig på at dette ikke blir gjort av nærmeste leder i tilstrekkelig grad. Dette gjør at denne uavhengig av arbeidsmengde ikke var oppfylt, og vil dermed ikke fungere som en motivasjonsfaktor for intervjuobjektene.

Vi kan så langt konkludere med at tre av seks motivasjonsfaktorer er positivt tilstede når respondentene har høyt arbeidspress. Faktorene anerkjennelse og prestasjoner er ifølge Herzbergs forskning de to sterkeste motivasjonsfaktorene, som ikke ble oppfylt. Vi vurderer dermed at det samlet sett vil være lav motivasjon og trivsel for intervjuobjektene (lav trivselstilstand). Dette fordi de tre faktorene som er tilstede totalt sett har en «lav motivasjonskraft» (jfr. tabell 2-3) i forhold til det totale motivasjonspotensialet som arbeidsoppgavene kan ha for intervjuobjektene.

Ved normal arbeidsmengde vil fem av seks motivasjonsfaktorer ha positive virkninger for respondentene. Med andre ord vil disse faktorene bidra til høy motivasjon og trivsel ved denne arbeidssituasjonen. (høy trivselstilstand)

5.4 *Hva hemmer motivasjon og trivselen?*

Her vil vi sammenligne våre funn med hygienefaktorene og avklare i hvilken grad de er tilstede for våre respondenter. Vi gjøre dette for å finne ut i hvor stor grad disse faktorene bidrar til mistrivsel som ifølge intervjuobjektene vil kunne hemme motivasjon og trivselen. I det følgende vil vi svare på det tredje forskningsspørsmålet til vår problemstilling.

Virksomhetens politikk og administrasjon

Respondentene forteller at det merkes endringer i organisasjonen etter at politidirektøren var veldig tydelig på at fagfeltet skulle prioriteres. Den strategiske ledelsen i politidistriktene er opptatt måltall og at frister skal overholdes i tråd med sentrale retningslinjer. Det vil kunne sies å være tydelige styringssignaler fra sentrale myndigheter som er positivt. Dette har igjen ført til at nærmeste leder er blitt veldig opptatt av å oppfylle de fastsatte fristene på saksområdet.

På en annen side opplyser flere respondenter at det er stor avstand mellom den enkelte medarbeider til toppledelsen, og de stiller seg noen ganger undrende til på hvilke grunnlag beslutninger blir tatt og hvorfor. Ifølge Herzberg er det i denne faktoren fokus på, om det er konkrete retningslinjer fra ledelsen til den enkelte medarbeider. Majoriteten forteller at de klare og tydelige styringssignaler i den siste tiden gjør at denne hygiene faktoren er tilstede. Den bidrar ikke til mistrivsel eller virker hemmende på motivasjonen eller trivselen.

Arbeidsledelse

For at en leder skal kunne veilede, delegere og fordele arbeidsbyrden rettfærdig bør vedkommende ha tilstrekkelig kompetanse på saksfeltet. I vår undersøkelse har alle respondenter svart at det var mangelfull kunnskap blant de nærmeste lederne. Lederne kjenner for lite til hva som kreves av ressurser i slike saker. Resultatet er blant annet at de tidligere nevnte aksjonssakene ikke utføres med tilstrekkelig kvalitet. Det ble også nevnt at det hele

tiden er press på rapporteringer og frister. Lederen har en sentral rolle i å sørge for at tidsfristene ikke går på bekostning av kvalitet på etterforskningen.

Denne faktoren vil vi hevde ikke er på plass og i vår undersøkelse har respondentene opplyst at dette er en faktor som hemmer motivasjonen og tilfredsheten. Dette fordi flertallet av respondentene opplyser at lederen ikke i tilstrekkelig grad prioriterer arbeidsoppgavene på området.

Mellommenneskelige forhold

Flere respondenter i vår undersøkelse påpeker at den nærmeste lederen må bli flinkere til å gi konstruktive tilbakemeldinger ovenfor medarbeiderne i arbeidssituasjonen. God kommunikasjon ved å gi tilbakemeldinger vil kunne skape et grunnlag for gode relasjoner mellom ansatte og leder.

En uttaler: "Jeg vil at lederen skal høre hva jeg sier uten at han nødvendigvis tar hensyn til dette. Det må være takhøyde og døren til lederen må alltid stå åpen."

Det blir her påpekt at det må skapes en organisasjonskultur som gir grunnlag for takhøyde og åpenhet for å kunne si sin ærlige mening om forhold på arbeidsplassen, uten at det vil få negative konsekvenser for medarbeideren. Respondentene har trukket fram mangelfull ledelse som en negativ faktor. Det kan føre til utilfredshet hvis lederen ikke kjenner belastningene til etterforskerne i hverdagen og tar nødvendige grep i oppgavefordelingen. Flere intervjuobjektet forteller at nærmeste leder er flink når det gjelder de vanlige dagligdagse gjøremål. Mens de faglige svakhetene og oppfølgingen innenfor det aktuelle fagfeltet gjør at relasjonene til lederen generelt blir påvirket negativt. Med bakgrunn i svarene vi har fått i undersøkelsen vil denne hygiene faktoren kunne bidra til mistriksel, og dermed blir motivasjon og trivselen blir hemmet for respondentene.

Utformingen av arbeidet

I følge vår undersøkelse kan det virke som om medarbeiderne på lensmannskontorer føler seg mer alene enn de som arbeider på en større plass. De føler dette som en merbelastning og noen respondenter forteller om en til tider uholdbar situasjon siden de ofte må gjøre mye

forskjellig. Arbeid med andre akutte og prioriterte saker fører til dårlige forberedelser i forbindelse med tilrettelagte avhør. Respondentene som jobber ved lensmannskontor har ofte lang reisevei til barnehuset. Siden de tilrettelagte avhørene ikke kan gjennomføres på eget tjenestested vil man kunne si at arbeidsforholdene ikke er tilrettelagt på en god måte for arbeidstakeren.

Stort arbeidspress vil også påvirke "utformingen av arbeidet" og påvirker respondentene i negativ retning. Totalt sett er ikke denne hygienefaktoren oppfylt og kan være med på å skape mistriivsel rundt arbeidsforholdene.

Lønn

Lønn er en hygienefaktor som slår negativt inn og kan føre til mistriivsel hvis noen medarbeidere tjener mer enn andre for å gjøre den samme jobben på samme nivå i virksomheten. Flere respondenter forteller at ledelsen må løfte statusen til dem som tar tilrettelagte avhør i forhold til lønn. Det er også forskjeller mellom tjenestesteder og politidistrikter hvordan denne gruppen avlønnes. Vi merket også frustrasjon blant flere av våre respondenter forbundet med å måtte reise langt for å komme til nærmeste barnehus. Når de i tillegg ikke fikk kompensert reisetid i form av overtid ble dette en ytterligere belastning og kilde til irritasjon.

En respondent uttaler:

"Når andre er demotivert blir motiverte medarbeider påvirket. Det har vært en lang kamp om lønn. Det som er det verste er når noen får, og ikke andre, som skaper et dårlig arbeidsmiljø. Dette smitter over på andre medarbeidere."

Vi har tidligere i oppgaven redegjort for kritikken om å plassere lønn som hygienefaktor. Det hevdes at lønn er en form for anerkjennelse og burde vært innlemmet i motivasjonsfaktorene. Lønn kan knyttes til sosial status og incentiver som økonomiske godtgjørelser kan betraktes som bevis på at arbeidstakeren har gjort en god jobb. Respondentene har fremhevet i undersøkelsen at lønn er en motivasjonsfaktor som blir ansett som en synlig indikasjon på at dette fagfeltet blir satset på og får status.

Mindretallet av respondenten har sagt at de ikke er misfornøyd med lønna, fordi at de allerede har fått lønnsforhøyelse for å ta tilrettelagte avhør. De har forståelse for at de som ikke har fått de samme godtgjørelsene, opplever at dette virker urettferdig og demotiverende. Det kan i vår undersøkelse virke som enkelte politidistrikter ikke har vært flinke nok i forhold til å ha en rettferdig lønnspolitikk. Denne faktoren vil i vår kontekst føre til mistriivsel, fordi det er utilfredshet knyttet til avlønningen for flertallet av denne gruppen.

Status

Denne faktoren referer til status symboler på arbeidsplassen. Det kan være alt fra gulvteppe på kontoret eller at en arbeidsgruppe har egen sekretær. Hvis det blir gjort forskjell på ansatte med lik jobb, kan dette føre til mistriivsel. Hvis vi legger vår tolkning til grunn vil status kunne være å få oppmerksomhet, bli verdsatt og få anerkjennelse av kollegaer og ledere i etaten. Gruppen som tar tilrettelagte avhør har det siste året fått økt oppmerksomhet og muligens også økt status enkelte anseelse. Det er mulig at status vil kunne regnes som en faktor som kan skape motivasjon og trivsel hvis den er tilstede.

Denne faktoren hadde muligens en annen betydning for 50 år siden, og arbeidslivet har nok endret seg noe siden Herzberg gjorde sine undersøkelser. I den kontekst som Herzberg har lagt status til grunn for, har vi ikke kunne finne noen data på dette punktet i vår undersøkelse. Såkalte statussymboler for denne gruppen er ikke relevant. Dermed vil denne faktoren ikke føre til mistriivsel.

Sikkerhet i arbeidet

Her er det lite data som kommer fra respondentene under intervjuene. Dette er trolig fordi politifolk arbeider i staten og generelt har sikre og forutsigbare arbeidsforhold. Denne faktoren er etter vår oppfatning oppfylt, og vil ikke føre til mistriivsel.

Forhold som påvirker det personlige livet.

I vår undersøkelse har vi funnet at samtlige respondenter pålegger seg selv å måtte ta arbeid med seg hjem. Dette for å gjøre nødvendige forberedelser til avhør som skal gjøres på barnehusene. Dermed vil denne faktoren føre til mistriivsel i tråd med Herzbergs forskning.

5.5 *Oppsummering av hygienefaktoren*

Vi har i vår forskning sammenlignet hygienefaktorene med våre funn og kommet fram til at følgende faktorer ikke er oppfylt- arbeidsledelse, mellommenneskelige forhold, utformingen av arbeidet, lønn og forhold som påvirker det personlige livet. Dette innebærer etter Herzbergs forskning at flere av faktorene i stor grad bidrar til mistriivsel og utilfredshet hos intervjuobjektene. Dermed kan vi oppsummere med at de har høy mistriivselstilstand ovenfor hygienefaktorene. Dette er etter vår tolkning en vedvarende tilstand som er uavhengig av arbeidsmengdens intensitet hos respondentene.

5.6 *Konklusjon fra to-faktorteorien*

Vi har redegjort for at vi har to tilfeller for målgruppen som har lav trivselstilstand ved høyt arbeidspress, og høy trivselstilstand når respondentene har kontroll på saksmengden. Når det gjelder hygienefaktorene viser resultatet at respondentene har høy mistriivsel. Dette fordi fem av åtte hygienefaktorer ikke er tilstrekkelig oppfylt. Vi vil ta utgangspunkt i figur 2-2 fra teori kapittelet for å gi en konklusjon på hvordan tilstanden er for motivasjonen og trivselen til respondentene.

Ved for høy arbeidsmengde

Respondentene har lav trivsel og motivasjonen er nøytral i forhold til selve jobben. Samtidig har vedkommende en høy grad av mistriivsel ovenfor arbeidsforholdene.

Ved håndterbar arbeidsmengde

Respondentene har høy trivsel og motivasjon i forhold til selve jobben. Samtidig har vedkommende høy grad av mistriivsel ovenfor arbeidsforholdene.

Dette forteller oss at flertallet av våre respondenter opplever dårlige arbeidsforhold når vi ser på resultatet fra undersøkelsen i forhold til hygienefaktorene. Motivasjonsfaktorene endrer seg med arbeidsmengden og vi ser at arbeidspresset i arbeidssituasjonen står som en sentral faktor. Jobbens innhold og karakter står sterkt positivt i dette fagfeltet med interessante og utfordrende oppgaver. Når forholdene legges til rette for det, vil etterforskerne kunne ha følelse av mestring. På den annen side vil de psykososiale negative faktorene blant

respondentene skape mistriivsel og irritasjon. Det er blitt nevnt av flere respondenter at de mener dette fagfeltet kanskje er det mest krevende å arbeide med over tid i politiet.

5.7 Hvilken betydning har ledelse for motivasjon og trivselen for denne gruppen?

Det første vi skal se på er hva slags betydning lederrollen har i forhold til hygienefaktorene som vi har avdekket i undersøkelsen. Vi vil videre sammenfatte våre funn og knytte Herzbergs jobb-berikelsesprogram til drøftingen. Herzbergs metodikk legger til rette for at ledere ved hjelp av motivasjonsfaktorene skal kunne øke motivasjonen og trivselen til de ansatte. I dette kapitlet vil vi svare på det fjerde forskningsspørsmålet.

Hygiene faktorene

Respondentene forteller at ledelsen i politidistriktene er opptatt av måltall og at frister skal overholdes i tråd med sentrale retningslinjer. Dette er tydelig signaler som den enkelte medarbeider konkret kan forholde seg. Tydelige styringssignaler er i utgangspunktet positivt men flere respondenter opplyser at de opplever stor avstand til ledelsen. Dette kan føre til irritasjon og frustrasjon fordi medarbeiderne ikke oppfatter grunnlaget for beslutninger som blir tatt.

Nærmeste leder har en viktig rolle for å kontrollere at tidsfristene for de tilrettelagte avhørene blir overholdt. Her opplyser respondentene at flere av lederne har mangelfull kompetanse om faget som gjør at de ikke setter av nok ressurser til dette saksfeltet. I følge flere av våre respondenter fører dette til at den enkelte etterforsker totalt sett har for mange gjøremål som medfører høy belastning. Mange av respondentene har fortalt at de må forberede seg til avhør på fritiden for ikke å tape kontroll på egen arbeidssituasjon. Dette er negativt og skaper mistriivsel.

Det er et lederansvar å sørge for at de ansatte ikke blir utsatt for psykiske og fysiske belastninger over tid. Dermed er det viktig at nærmeste leder har gode relasjoner til sine ansatte ved å sørge for tett og god oppfølging. Dette er påvist som mangelfullt blant flere av våre respondenter og vil kunne være en faktor som bidrar til mistriivsel. Første steg i jobb-berikelsesprogrammet til Herzberg er å rette opp de negative hygiene faktorene først. Hvis ledelsen til respondentene utbedrer de overnevnte forhold, vil halve jobben være gjort.

Motivasjonsfaktorene

Motivasjonsfaktorene har stor betydning for medarbeiderne og kan i stor grad påvirkes av lederrollen. Vi skal se på hvilke faktorer vi har avdekket i intervjuene som vil være avgjørende for motivasjonen til de som tar tilrettelagte avhør.

En viktig egenskap hos lederen er å kunne gi anerkjennelse for godt utført arbeid og skape en kultur som gir rom for både positive og negative tilbakemeldinger. I følge vår undersøkelse savnet flertallet av våre respondenter dette i sin hverdag. I følge Herzberg er tilbakemeldinger en sentral motivasjonsfaktor som både ledere og medarbeidere bør bruke mer tid på. Lederen bør også bidra til at de ansatte føler mestring og personlig vekst i tilknytning til sin rolle som tilrettelagt avhører. Dette er et viktig grunnlag for motivasjon hos den enkelte som skal sørge for at organisasjonen når sine mål. For den enkelte etterforsker handler det om å ha lederstøtte med nødvendig tilrettelegging for å oppnå personlig vekst.

Videre påpekte Herzberg viktigheten av at den enkelte medarbeider måtte få følge arbeidsprosessene fra start til slutt, og ansvaret bør ligge på den enkelte ansatte. Dette kan føre til at den enkelte medarbeider føler et personlig ansvar. Det økte ansvaret ville kunne gi en større frihet i arbeidet. Til slutt var det viktig se mulighetene for personlig vekst, ved å kunne gi medarbeideren nye og utfordrende arbeidsoppgaver.

Undersøkelsen vår har vist at arbeidet i seg selv er utfordrende og spennende. Med dette grunnlaget har lederen gode muligheter til å oppfylle den sterkeste motivasjonsfaktoren som handler om personlig mestring. Ved at lederen bidrar til tilstrekkelig ressurstilgang vil medarbeiderne kunne oppleve å få mer ansvar og kontroll på sine arbeidsoppgaver og føle at de mestrer oppgavene bedre ved å gi konstruktive tilbakemeldinger for jobbutførelsen.

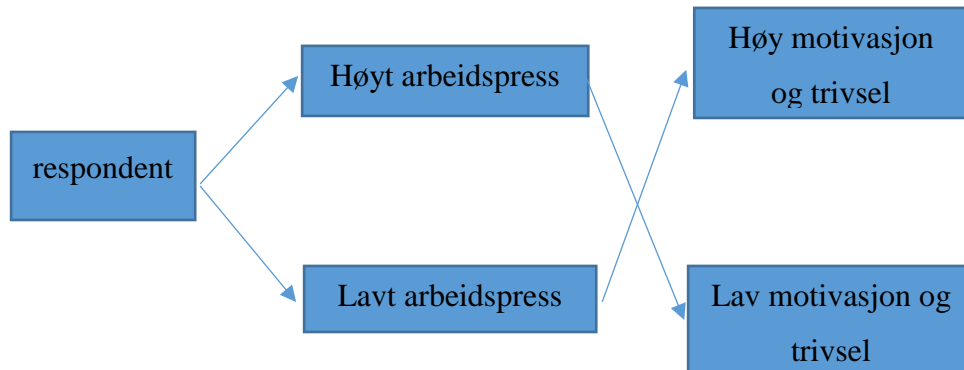
Prinsippene for jobb-berikelsesprogrammet vil være i tråd med de tiltak vi har redegjort for og ledelsen har god anledning til å påvirke motivasjonen og trivselen til respondentene. Ved å gjøre noen grep vil arbeidsgiver kunne få økt motivasjonen og få medarbeidere som trives enda bedre på jobb.

6 Konklusjon

Vi startet denne oppgaven med en definert problemstilling – *Hva påvirker motivasjonen og trivselen til politietterforskere som gjennomfører tilrettelagte avhør?* Videre hadde vi et mål om å finne svar på fire forskningsspørsmål. Spørsmålene skulle besvares med utgangspunkt i Herzbergs motivasjons teorier og data vi har samlet inn ved intervju. I oppgavens konklusjon skal vi forsøke å gi en kort oppsummering på de overordnede svar på våre forskningsspørsmål.

1. Hvordan står det til med motivasjonen og trivselen til gruppen?

Respondentene fortalte at motivasjonen og trivselen var dynamisk som gjør at det går opp og ned i forhold til arbeidspresset som styres av tidsfrister. Er det for høyt arbeidspress går motivasjon og trivselen ned. Når arbeidsmengden er håndterbar vil motivasjonen og trivselen være økende som figuren under viser.



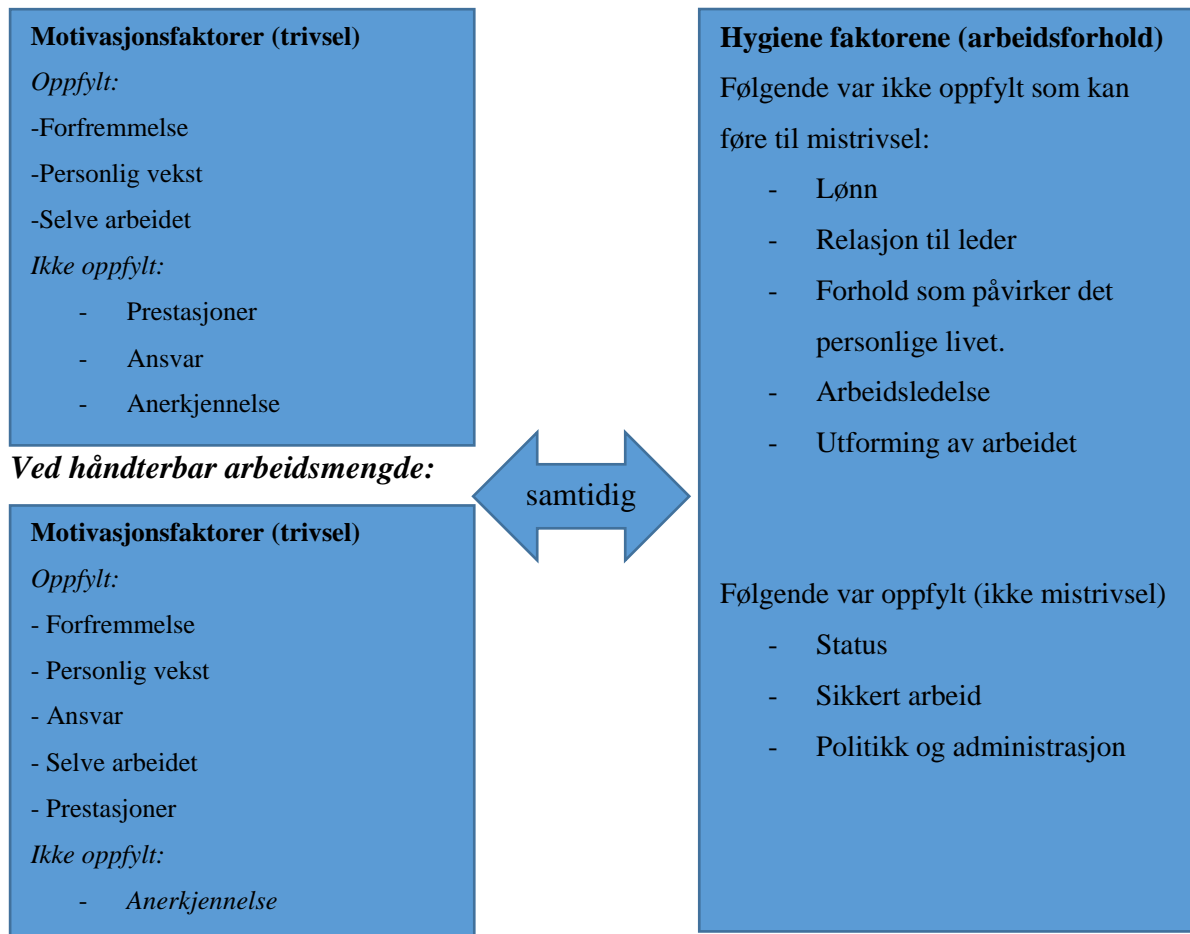
Figur 6-1: Viser virkningen hvordan arbeidspress påvirker respondentenes motivasjon og trivsel.

I utredningen har vi forsøkt få finne årsaken til hva som påvirker motivasjon og trivselen den aktuelle gruppen. Vi skal nå presentere svarene på hva som hemmer eller fremmer motivasjonen til respondentene. Illustrasjonen under viser til forskningsspørsmål 2 og 3.

2. Hva fremmer motivasjonen og trivselen?

3. Hva hemmer motivasjon og trivsel?

Ved for høy arbeidsmengde:



Figur 6-2: Viser motivasjons- og hygiene faktorene i forhold til for høy/håndterbar arbeidsmengde.

Figuren ovenfor (6-2) illustrerer hvordan motivasjons- og hygiene faktorene virker samtidig ved høy- og håndterbar arbeidsmengde. I figuren har vi satt inn de mest avgjørende faktorer som vi med bakgrunn i Herzbergs to-faktorteori mener vil fremme eller hemme motivasjonen og trivselen til våre respondenter.

4. Hvilken betydning har ledelse for motivasjonen og trivselen for denne gruppen?

I følge vår forskning er de syv punktene vi har listet opp under de aller viktigste lederfaktorene som våre respondenter har redegjort for i intervjuene.

- Håndtering av arbeidspress
- Prioritering av ressurser.
- Rettferdig lønns- og personalpolitikk.
- Personalansvaret
- Kompetansenivå til leder
- Oppfylle hygienefaktorene for å unngå mistriivsel.
- Fremme motivasjonsfaktorene for å oppnå trivsel

Disse faktorene gjelder spesifikt for vår undersøkelsesgruppe og de vil være helt avgjørende i forhold til hvilken betydning lederens påvirkning har for motivasjonen og trivselen på en positiv eller negativ måte.

7 Kritikk av egen oppgave

En del av forskningsprosessen er å kunne se svakheter med egne undersøkelser, analyser og konklusjoner. Vi valgte et kvalitativt undersøkelsesopplegg med dybdeintervju av åtte respondenter. Et lite utvalg fra populasjonen og en sammensatt problemstilling gir mindre muligheter for generalisering. Oppgavens funn og konklusjoner ville stått sterkere hvis vi hadde valgt et større utvalg eller kombinert undersøkelsen med en kvantitativ undersøkelse rettet mot hele populasjonen. Vi har likevel valgt å trekke ut en del trender hvor vi har antydnet en viss relevans for populasjonen. I denne konteksten er populasjonen alle som tar tilrettelagte avhør i Norge.

I oppgavens metodedel har vi også berørt en del kritiske momenter som kan påvirke oppgavens pålitelighet. Vi valgte blant annet å ikke gi respondentene mulighet til gjennomlesing av data og konklusjoner. Ved å gjennomføre en såkalt validering (Jacobsen, 2005:212) ville vi hatt mulighet til å oppklare eventuelle feiltolkninger.

Vi er også kjent med at Herzbergs to-faktorteori har sine svakheter og har vært gjenstand for kritikk i over 50 år. I vår oppgave har vi aktivt brukt våre respondenters svar for å vise om henholdsvis motivasjons- og hygienefaktorene var oppfylt. Dette gav oss et grunnlag for å komme frem til svar på vår problemstilling. Svakheten med et slikt undersøkelsesopplegg ligger i vår subjektive tolkning av datamaterialet.

8 Praktiske implikasjoner

I det følgende skal vi se på de mest sentrale funn og hvilke praktiske implikasjoner de kan føre med seg. Det vil også bli presentert noen forslag til tiltak som kan bedre arbeidsforholdene til de som tar tilrettelagte avhør. I denne sammenheng kan man forenklet oversette praktiske implikasjoner med praktiske konsekvenser.

Undersøkelsene og vår analyse har hjulpet oss med å se noen utfordringer de som tar tilrettelagte avhør har i hverdagen. Det er tydelig at våre respondenter har en sterk indre motivasjon for å hjelpe barn som har det vanskelig. De ønsker å få god kontakt med barn i avhør og få frem informasjon som kan gjøre at barnet får et bedre liv. For å bevare denne indre grunn motivasjonen er det viktig at forholdene legges til rette på en best mulig måte.

8.1 *Høyt arbeidspress*

Våre respondenter lar seg overordnet motivere fordi de mestrer krevende oppgaver og har muligheten til å utgjøre en forskjell ved å hjelpe noen som har det vanskelig. Samtlige respondenter har fortalt om høyt arbeidspress som påvirker motivasjon og trivsel på en negativ måte. Her har lederen en viktig rolle å få kontroll på denne problemstillingen. For å kunne påvirke arbeidssituasjonen bør disse etterforskerne få forutsigbare arbeidsoppgaver som ligger innenfor et kontrollerbart område. Det å ha for mange ansvarsfulle arbeidsoppgaver i tillegg til å ta tilrettelagte avhør øker arbeidspresset betydelig. Flere av respondentene føler blant annet at de ikke strekker til siden de ikke får gjort tilstrekkelige forberedelser før avhør.

Våre funn indikerer at det kan være behov for å øke ressurstilgangen i tilknytning til tilrettelagte avhør og særskilt i forbindelse med de såkalte aksjonssakene. Den totale arbeidsmengden bør reduseres og struktureres for den enkelte. Etter vårt syn bør disse etterforskerne ha tilrettelagte avhør som sin hovedoppgave og ikke ha andre "tunge" funksjoner i tillegg.

8.2 *Organisering*

Samtlige respondenter trekker frem at fagsamlinger og kontakt med større fagmiljøer er bra for motivasjonen. De som arbeidet på de største driftsenhetene var ifølge våre undersøkelser mest motiverte. Ansatte på mindre tjenestesteder gav uttrykk for at det ville vært positivt å være en del av et større fagmiljø. Etter vårt syn er utvikling av større fagmiljøer under kompetent ledelse viktig for å ha motiverte medarbeidere innenfor dette segmentet.

Økt profesjonalitet og faglig utvikling ved å samle kompetanse kan medføre økt motivasjon og større stabilitet blant denne gruppen. Som vi nevnte innledningsvis er politiet under omstrukturering og dette kan være et innspill i denne debatten.

8.3 *Lederen*

Mange av respondentene var tydelige på at lederen hadde en sentral rolle i tilknytning til deres motivasjon. Seks av åtte respondenter mente det var demotiverende at lederen deres ikke hadde tilstrekkelig med fagkunnskaper om tilrettelagte avhør. Dette handlet både om den nye instruksen for tilrettelagte avhør og fenomenforståelse. Dette medførte at de sjelden fikk konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet sitt og de mente at lederen ikke forsto hvor ressurskrevende oppgaver de jobbet med.

Funnene som nevnt ovenfor indikerer at lederne må ta et større ansvar for dette fagfeltet. De som tar tilrettelagte avhør bør få den oppmerksomheten som er nødvendig for å opprettholde motivasjonen. Økt fagkompetanse blant lederne kan gi et bedre grunnlag for at disse etterforskerne får konstruktive tilbakemeldinger og føler seg sett i hverdagen.

8.4 *HMS*

Det var flere av respondentene som etterlyste gode HMS systemer for å ivareta den psykiske belastningen som tilrettelagte avhør innebærer. En respondent uttalte - "*Vi har ingen rutiner for debriefing eller organisert gjennomgang etter gjennomførte «aksjonssaker» Vi har ikke rutiner for dette. Vi har rutiner for alt innenfor den operative delen av politiet»* En annen av respondentene etterlyste en form for rullering hvor det var mulig å ha noen måneders pause med jevne mellomrom for å få hvilt seg og hente ny motivasjon.

HMS må ses i sammenheng med punktet over (ledelse). Det er grunn til å tro at en leder som er ”tett på” og har nødvendige kunnskaper om faget vil lettere fange opp de kandidater som står i fare for å utvikle negativt stress. **Våre funn peker i retning av at det bør utarbeides konkrete handlingsplaner for en felles og systematisk HMS oppfølging av de som tar tilrettelagte avhør.**

8.5 *Lønn*

Flere av respondentene mener at ledelsen må behandle denne gruppen likt lønnsmessig uavhengig av tjenestested og distrikter. Lønnsmessige forskjeller er en urettferdighet som kan være demotiverende. **Våre funn antyder at det bør utarbeides et felles lønnsystem for alle som tar tilrettelagte avhør uavhengig av distrikt.**

Lønnsystemet kan for eksempel være en slags "trinnvis rakett" som utløser mer lønn til de som står lenge i denne type tjeneste. Kontinuitet er viktig og man øker muligheten for å beholde de mest erfarne innenfor faget over lengre tid.

8.6 *Oppsummering*

Gjennom vår forskning er det kommet frem hos samtlige respondenter at de har en krevende jobb som til tider medfører ugunstig høyt arbeidspress. Vi har avdekket funn som peker i retning av negativt stress og symptomer på utbrenthet blant våre respondenter. Til tross for et lite utvalg mener vi å kunne se generelle tendenser som gjør at vi forsiktig kan generalisere en del av våre funn til å gjelde alle som tar tilrettelagte avhør i politiet. Dette gir oss grunn til å påpeke nødvendigheten av tiltak for å forbedre situasjon for denne gruppen.

I følge våre undersøkelser kan det være behov for å øke ressursene til de grupper i politiet som arbeider med seksuelle overgrep mot barn og tar tilrettelagte avhør. Det innebærer at arbeidsgiver tar på alvor de konsekvenser politidirektørens prioriteringer har medført for de som tar tilrettelagte avhør. **For å ivareta denne gruppen på en trygg måte anbefaler vi politidirektoratet om å lage systematiske handlingsplaner med konkrete HMS tiltak.**

9 Forslag til ny forskning

Som nevnt ovenfor har vi forsket på et lite utvalg av de som tar tilrettelagte avhør i polititil Norge. I følge politihøgskolen utdannes det ca. 24 personer i året og det vil si at det i løpet av de siste 10 år er utdannet omlag 240 personer. Hvis vi skal ha som mål å generalisere med større sikkerhet ville det vært interessant å komme i kontakt med samtlige kvinner og menn som tar tilrettelagte avhør i Norge. Gjennom en grundig kvantitativ survey ville man fått et enda sikrere svar på hva som påvirker motivasjon og trivsel blant denne gruppen. Det ville også vært av interesse å fått mer innblikk i mulig "turn-over" problematikk.

Kanskje vil det overnevnte forslag til ny forskning kunne generaliseres til andre grupper i politiet. Da særskilt til etterforskere som jobber med offer-kriminalitet. Eksempel på dette kan være etterforskere som jobber med voldtektssaker, menneskehandel og æres relatert vold.

Etter vårt syn har vi laget et godt grunnlagsdokument for dem som ønsker å forske videre på de som tar tilrettelagte avhør. Ved å bygge videre på denne oppgaven vil man kunne bli enda mer treffsikker i utforming av problemstilling og spørsmål til respondentene. Det er en spennende og viktig gruppe som etter vårt syn fortjener bedre arbeidsforhold enn hva som synes å være status i dag.

Litteraturliste

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon A (2005). *Organisasjon. Att beskriva ock forstå organisationer*: Malmö: Liber- Ekonomi

Askheim, Ole Gaut og Grenness, Tor (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ball, John (2003). «*Understandig Herzbergs motivation theory*». Lesedato: 28.mars 2016
<http://www.chinaacc.com/upload/html/2013/06/26/lixingcun841e7885772f4e7f907bf6272b185c41.pdf>

Bakka, Jørgen, Fivesdal, Egil og Nordhaug, Odd (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur prosesser, læring og kultur*: 4 utgave Oslo: J.W. Callelens Akademiske Forlag AS.

Brocks-Haukedal, William (2010). *Arbeids- og lederpsykologi. 8 utgave*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag AS.

Christensen, Peter. H. & Foss, Nicolai.J (2011). *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse.

Duttweiler, Patricia C (1986). «The Clearing House: A Journal of education Excellence and Motivation Teachers» 59(8): 371-374.

Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005). *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagforlaget.

Fisher, Ronald. P. & Geiselman, Edward. (1992). *Memory enhancing techniques for investigative interviewing: The cognitive interview*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.

Forskrift om avhør av barn og andre særlig sårbare fornærmede og vitner (tilrettelagte avhør)
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-09-24-1098>

Green, Russel G (1995). *Human motivation*. Belmont California: Brooks/Cole Publishing Company.

Haugen, Trond og Melhus, Jon Morten (2008). *Lure Ledere: begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater*. Oslo: Hegnar Media AS.

Herzberg, Fredrick (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*
Nedlastingsdato: 1.5.16: <http://synchronit.com/downloads/freebooks/herzberg.pdf>

Hertzberg, Fredrick, Bernard Mausner, Richard O Petersen og Barbara Block Snydermann (1993). *The motivation to Work*. 11 utg. New. Beunswick: Translation Publishers

Jakobsen. Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser ? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jakobsen, Dag Ingvar og Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann Astrid og Kaufmann Geir (2009). *psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kermally, Sultan (2005). «*Chapter six: Fredrick Hertzberg*» *Gurus on People Management*, 1:43-50. Business Source Complete: 22386366

Magnussen, Svein (2004). *Vitnepysykologi: Pålitelighet og troverdighet i dagligliv og rettsal*, Oslo: Abstrakt forlag AS.

Tietjen, Mark A og Myers, Robert M (1998). *Motivation and job satisfaction*. *Management decision* 36(4): 226-227.

Straffeprosessloven. (1981). Om rettergangsmåten i straffesaker av 22.mai 1981nr.25. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Tagaard, Tove (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Valubased Management.net. *Combining the hygiene and motivationfactors results in four scenario`s* Lesedato:10.05.16 http://www.valuebasedmanagement.net/methods_hertzberg_two_factor_theory.html:

Figurliste

Figur

Figur 2-1 Herzbergs to-faktor teori.....	17
Figur 3-1: Illustrasjon av forskningsmodell.....	22
Figur 6-1: Viser virkningen hvordan arbeidspress påvirker motivasjon og trivsel.....	51
Figur 6-2: Viser motivasjons- og hygienefaktorene i forhold til høyt/lavt arbeidspress.....	52

Tabell

Figur. 2-2: Tabell som viser de fire mulige tilstandene til en arbeidstaker.....	18
--	----

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til respondentene med samtykkeerklæring

Vedlegg 2: intervjuguide, første utkast

Vedlegg 3: Godkjenning om forskningen fra NSD.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med master

oppgave

Vi er to studenter ved masterstudiet i Ledelse ved UIT Norges Arktiske Universitet, som skriver avsluttende masteroppgave. Temaet for studiet er motivasjon og trivsel. Vi vil undersøke om hva som fremmer/hemmer motivasjon og trivselen i din arbeidshverdag. Det er forsket lite på motivasjon og trivsel til polititjenestepersoner som etterforsker seksuelle overgrep i norsk politi.

Vi ønsker deg som informant fordi du har kunnskap og erfaring fra dette fagfeltet, og kan besvare våre forskningsspørsmål. Spørsmålene vil være knyttet til hva som motiverer og demotiverer, som videre påvirker trivselen din i arbeidet.

Underveis i intervjuet vil det bli tatt notater og du vil få anledning til å lese gjennom resymeet av våre notater. Dette for å sikre oss at vi har oppfattet dine svar korrekt og gi deg en mulighet til å korrigere evt tilføye noe. Intervjuet vil ta rundt en time, og vi vil sammen avtale tid og sted for intervjuet.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis. Du trenger heller ikke å begrunne hvorfor du vil trekke deg. Dersom du velger å trekke deg, vil alt data som er innsamlet om deg vil bli slettet.

Opplysningene vil være konfidensielle og ingen vil gjenkjenne deg i avhandlingen. Alle opplysninger anonymiseres og opptak slettes når avhandlingen er ferdig våren 2016. Dersom du vil være med på intervjuet er det fint om du skriver under på den vedlagt samtykke erklæringen og eller sender den til oss.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe oss på mob. 480 66344 eller sende e-post til oyvind.gundersen@hotmail.com Du kan også kontakte vår veileder Bård Borge på mob. eller en epost: baard.borge@hih.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig data tjeneste(NSD)

Med vennlig hilsen

Øyvind Gundersen

Yngve Myrvoll

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien

Dato __/__/____ telefonnummer:

Signatur

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledende informasjon til intervjuobjektene:

Vi ønsker å finne ut hva du opplever som viktig for din trivsel og motivasjon på jobben. Vi kommer til å være innom ulike temaer. Vi vil i starten av hvert tema stille åpne spørsmål som etterhvert blir spisset i form av rangeringsspørsmål. Underveis vil vi komme med oppfølgingsspørsmål og kanskje be deg utdype. Det er dine tanker og refleksjoner som er det viktigste – også utover de spørsmål vi stiller.

1. Bakgrunn:

- Kjønn:

1.1 Fortell om din politikarriere?

Stikkord:

-Utdanning

-Generell erfaring fra politiet

-Spesifikk erfaring fra fagområdet (ant år, sakstyper mm.)

1.2 Hvorfor valgte du å bli etterforsker innenfor dette fagfeltet?

2. Hvordan står det til med motivasjon og trivselen?

3. Hva fremmer motivasjon og trivsel i din arbeidshverdag?

2.1 Hva er viktigst for deg i din arbeidshverdag?

10 Hva hemmer motivasjon og trivsel i din arbeidshverdag?

3.1 Hvilke faktorer har mest negativ påvirkning på motivasjon og trivsel?

3.2 Har jobben påvirket helsen eller ditt privatliv ditt på en negativ måte? Hvis ja, fortell om det?

4 Ledelse i forhold til motivasjon og trivsel

1.1 Nærmeste leder (fagleder)

- 4.1.1 Hvordan kan din nærmeste leder bidra for å påvirke din trivsel og motivasjon?
- 4.1.2 Hvilke egenskaper hos din nærmeste leder kan gjøre at du blir motivert?
- 4.1.3 Hvilke egenskaper hos din nærmeste leder kan gjøre at du blir demotivert?

4.2 Ledelsen (Politimester og distriktets ledergruppe)

- 4.2.1 Hva kan ledelsen gjøre for at du skal være motivert og trives på jobb?
- 4.2.2 Hvilke forhold hos ledelsen kan gjøre at du mistrives i din arbeidssituasjon?
- 4.2.3 Hvordan oppleves avstanden til ledelsen, har det betydning for motivasjon?
- 4.2.4 Følger ledelsen opp politiske føringer om å prioritere tilrettelagte avhør og seksuelle overgrep mot barn? Hvordan merket du som etterforsker dette?

5.0 Avslutning:

- 5.1 Hva er det beste med jobben din som etterforsker?
- 5.2 Hva er det verste med jobben din som etterforsker?
- 5.3 Hvilke faktorer i din arbeidshverdag kan være utslagsgivende for at du bytter jobb, eller skifter stilling til et annet fagfelt?
- 5.4 Tar du med deg jobben hjem etter arbeidstidens slutt? (tenker du på jobben på din fritid?)
- 5.5 Vil du anbefale studenter på politihøgskolen til å velge denne retningen? Hvorfor?

(Stikkord som vi bør innom 1) Jobbengasjement 2) rammevilkår 3) tilbakemeldinger/bli sett.)

Slutt.



Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Baard Herman Borge

Seksjon for ledelse, organisasjon og styring Høgskolen I Harstad

Havnegata 5

9480 HARSTAD

Vår dato: 08.12.2015

Vår ref: 45824 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.11.2015.

Meldingen gjelder prosjektet:

45824 Motivasjon og trivsel for politietterforskere som arbeider med seksuelle overgrep

Behandlingsansvarlig Høgskolen i Harstad, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Baard Herman Borge

Student Øyvind Gundersen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering.

Endringsmeldinger gis via et eget skjema,

<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding

etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database,

<http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Øyvind Gundersen oyvind.gundersen@hotmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45824

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Harstad sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger somf.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)