

735 og 740

MOTIVASJON SOM DRIVKRAFT

Kva betydning har motivasjon for sjukefråvær i arbeidslivet?

**Bacheloroppgåve 2017, BAL3900
Bachelorstudium i administrasjon og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, fakultetet for samfunnsfag**

Føreord

Denne bacheloroppgåva er skriven i forbinding med avslutninga av bachelorstudiet i administrasjon og leing ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Gjennom tidlegare leiarerfaring, tillegg til eit ekstra interessant semester med valfag, såg vi viktigheita av motivasjon i arbeidsmarknaden og fekk ei felles interesse for dette, som danna grunnlaget for vår problemstilling.

Vi ynskjer å takke alle som har bistått oss med denne oppgåva, og respondentane som velvillig har stilt opp og gitt oss nyttig og interessant informasjon. Vi ynskjer spesielt å takke vår dyktige vegleiar Heidi Woll, som vi har hatt ein god dialog med i undervegs prosessen, og som har gitt oss råd og konstruktive tilbakemeldingar samt inspirasjon og motivasjon. Dette har vore til stor hjelp for oss under utarbeidinga av denne oppgåva.

Avslutningsvis vil vi også takke Høgskolen i Oslo og Akershus, samt alle våre medstudentar for tre ugløymlege studieår.

God lesing!

Oslo, 18. mai 2017

Samandrag

I denne oppgåva ynskjer vi å svare på problemstillinga; *Kva betydning har motivasjon for sjukefråværet i arbeidslivet?* For å kunne svare på denne problemstillinga har vi tatt i bruk teori og allereie gjennomført forskning på området, i tillegg til eit kvalitativt forskingsopplegg der vi har utført semistrukturerte intervju med fire respondentar.

Vi tok i bruk Self-determination theory som teoretisk grunnlag. Gjennom prosessen blei det tydeleg for oss at faktorar som autonomi, kompetanse og tilhøyrse påverkar ein medarbeidar sin indre motivasjon. Denne forma for motivasjon underbyggjer glede den tilsette føler ved utføringa av ein jobb, og kan vere med på å heve terskelen for når man er heime frå jobb med restkapasitet. Studiet har altså vist at motivasjon kan ha ei betydning for sjukefråværet i arbeidslivet.

Formålet med oppgåva har ikkje vore å skape noko nytt, men heller å auke forståinga rundt motivasjon og korleis motivasjon kan påverke sjukefråvær i ein arbeidssamanheng.

Innhaldsoversyn

| | |
|---|-----------|
| 1. Innleiing | 5 |
| 1.1 Innleiing | 5 |
| 1.2 Bakgrunn og formål | 5 |
| 1.3 Problemstilling og forskingsspørsmål | 5 |
| 1.3.1 Kva motiverer sjuke med restkapasitet til å møte på jobb? | 5 |
| 1.3.2 Korleis ser dei tilsette og leiinga på sjukefråvær ved restkapasitet? | 6 |
| 1.3.3 Kva kan leiinga gjer for å påverke motivasjonen for oppmøte? | 6 |
| 1.4 Føresetnadar og avgrensingar | 6 |
| 1.5 Struktur | 7 |
| 2. Teoretisk grunnlag | 7 |
| 2.1 Kva er motivasjon? | 7 |
| 2.1.1 Sjølvbestemmelsesteorien | 8 |
| 2.2 Kultur | 10 |
| 2.3 Leiing | 10 |
| 3. Tidlegare forsking | 11 |
| 3. Metodisk tilnærming | 12 |
| 3.1 Kva er metode | 12 |
| 3.2 Forskingsdesign | 13 |
| 3.3 Datainnsamling | 13 |
| 3.3.1 Utval | 13 |
| 3.3.2 Intervju | 14 |
| 3.3.3 Intervjuguide | 14 |
| 3.3.4 Gjennomføring | 14 |
| 3.3.5 Dataanalyse | 15 |
| 3.4 Metoderefleksjon | 15 |
| 3.4.1 Refleksjon over datainnsamling | 15 |
| 3.4.2 Validitet og bekreftbarheit | 16 |
| 3.5 Forskingsetikk | 17 |
| 4. Funn frå datainnsamling | 18 |
| 4.1 Leiarar og tilsette sitt syn på sjukefråvær | 18 |
| 4.2 Motivasjon hjå personar med restkapasitet til å møte på jobb | 19 |
| 4.3 Leiarar sin påverknad av motivasjon for oppmøte | 21 |
| 4.4 Andre funn | 22 |
| 4.5 Oppsummering av funn | 22 |
| 5. Drøfting av resultat | 23 |
| 5.1 Korleis ser leiarar og tilsette på sjukefråvær | 23 |
| 5.2 Motivasjon for å møte på jobb | 24 |
| 5.3 Leiarar sin påverknad av tilsette sin motivasjon for oppmøte | 27 |
| 6. Konklusjon | 29 |
| 7. Avgrensingar og avsluttande kommentarar | 31 |
| 8. Kjeldeliste | 33 |
| 9. Vedlegg 1: Intervjuguide | 35 |

1. Innleiing

1.1 Innleiing

Det har sidan 1980-talet har det vore ei vedvarande og stor interesse for sjukefråværet i norsk arbeidsliv, med stadige debattar om det er for høgt eller ikkje (Einarsen og Skogstad, 341). Sjukefråvær har blitt framstilt som eit samfunnsproblem og krev store ressursar i løpet av eit år; både frå samfunnet og den enkelte bedrift.

1.2 Bakgrunn og formål

Grunnlaget for val av tematikk er at vi sjølv sit med eit inntrykk av ei gjennomgåande utfordring kring sjukdom på arbeidsplassen, der lista for å vere heime frå jobb er låg. Vi sit på førehand med eit forventning av at hyppig sjukefråvær kan trekkjast mot manglande eller låg motivasjon, og har difor vald ei problemstilling som byggjer på nettopp dette.

Formålet med val av denne problemstillinga er å få eit djupare innblikk i korleis motivasjon kan påverke sjukefråvær i arbeidssammenheng.

1.3 Problemstilling og forskingsspørsmål

Vår problemstilling baserer seg på kva betydning motivasjon har for sjukefråvær i arbeidslivet. Vi ynskjer å få ei rettesnor for korleis vi vil angripe problemstillinga, så for å kunne svare på denne har vi vald å ta utgangspunkt i tre forskingsspørsmål, med eit formål om å avgrense eit elles stort tema.

1.3.1 Kva motiverer sjuke med restkapasitet til å møte på jobb?

Som følge av problemstillinga var det eit naturleg val å sjå på motivasjonsteori, og etter

rådgiving og eiga gransking blei self-determination theory eit treffande teoretisk grunnlag. For å kunne svare på problemstillinga var vi nødt å avdekkje kva som motiverer tilsette til å møte opp på jobb i bedrifta vi undersøker, noko som danna grunnlaget for det første av tre forskingsspørsmål.

1.3.2 Korleis ser dei tilsette og leiinga på sjukefråvær ved restkapasitet?

Etter å ha vald å ta utgangspunkt i sjølvbestemmelsesteorien var det ei sjølvfølgje å sjå nærare inn på kulturen i bedrifta, då det kan gi ein peikepinn på trender som er godteke - både av leiinga og av dei tilsette.

1.3.3 Kva kan leiinga gjer for å påverke motivasjonen for oppmøte?

For å kunne uttale oss om problemstillinga ynskja vi å sjå på moglege tiltak leiinga kan verksetje for å auke motivasjonen, og med dette bruke det som ein førebyggjade faktor for å redusere sjukefråværet.

1.4 Føresetnadar og avgrensingar

På grunnlag av oppgåva si lengd har vi avgrensa å gå i djupa av omgrepet ”sjukefråvær”, då vi ser på dette som eit almen kjent omgrep som treff personar som har fråvær frå jobb grunna sjukdom. Vi vil ta utgangspunkt i korttidsfråvær med eigenmelding, der vedkomande har restkapasitet. Med restkapasitet meiner vi den kapasiteten ein person innehar når vedkomande ikkje er heilt i form, men likevel ikkje sjuk nok til å vere sengeliggande.

Når vi snakkar om leiing vil vi i vår oppgåve sikte oss inn på mellomleiarar, då det i vårt tilfelle er dei som har nærast kontakt med medarbeidarane.

Ettersom self-determination theory, heretter kalla sjølvbestmmelsesteorien, er av ei svært omfattande grad, kjem vi ikkje til å gå like djupt inn i alle underteoriane, men ta sikte på dei

som er mest treffande. Vi vil difor vektlegge basic need theory og kognitiv evaluering, som er dei områda av teorien som er mest relevante for å belyse tematikken i vår problemstilling.

Vi kjem til å røyve kort ved teori rundt ytre motivasjon og samtidig nevne det som er relevant, men vi kjem likevel til å leggje hovudvekta på indre motivasjon, då ein av dei viktigaste prinsippa i det teoretiske grunnlaget vårt omhandlar dette.

1.5 Struktur

Sjølvbestemmelsesteorien legg grunnlaget for kva som blir lagt vekt på i undersøkinga. På bakgrunn av dette vil vi i litteraturgjennomgangen gjer greie for motivasjon, kultur og leiing, i tillegg til sjølvbestemmelsesteorien. Vidare vil vi vere innom tidligare forskning, før vi går inn på ein metodegjennomgang der vi beskriv sjøve prosessen. Avslutningsvis vil vi presentere funna vi har fått frå undersøkinga, før vi drøftar resultatet i forhold til den representative teorien.

2. Teoretisk grunnlag

Vi kjem i denne delen av oppgåva til å gå inn på nøkkelomgrep som motivasjon, kultur og leiing, der vi også kjem til å trekke fram sjølvbestemmelsesteorien. Dette er litteratur som, saman med datafunna, samla legg det teoretiske grunnlaget for oppgåva vår.

2.1 Kva er motivasjon?

Mikkelsen og Laudal uttalar at motivasjon er ein føresetnad for å kunne trivast og lukkast i jobben (2016:11), og kan sjåast som eit komplisert fenomen som styrast av både indre og ytre faktorar. Det er ingen klar definisjon på kva motivasjon er, men Arnold og Randall uttalar at omgrepet kan sjåast i samanheng med ordet ”motiv”, som omhandlar ein person sin grunn til å gjer noko (2016:267). Forfattarane visar til at motivasjon byggjer på både indre og ytre faktorar, og underbyggjer ein person sitt val om å gjer ei spesiell handling, kor lenge dei prøvar og kor lenge dei held ut (268) Mikkelsen og Laudal påpeikar vidare at ytre motivasjon kjem utanfrå og kan vere i form av betaling, ros og merksemd. Indre motivasjon kjem frå

psykologiske behov og eit indre driv etter vekst, der medarbeidarane motiverast til å arbeide hardt gjennom gleda av å utføre sjølve arbeidsoppgåvene, kombinert med ei moglegheit til å utvikle seg (2016:33-35).

Simen Fjellstad Holm viser til at dei med indre motivasjon ikkje berre presterer betre enn ytre motiverte personar, men dei har det også vesentleg betre med seg sjølv. Den naturlege lærdommen av dette er at vi ikkje bør fokusere på å motivere andre, men vi bør heller prioritere å legge mest mogleg til rette for at dei skal motivere seg sjølv. Indre motivasjon oppstår når tre grunnleggande, psykologiske behov oppfyllest; Behovet for autonomi, kompetanse og tilhøyrslø. Arbeidsoppgåvene bør difor vere utforma slik at det gir mest mogleg fridom i framgangsmåten. I tillegg bør oppgåva vere passe utfordrande, og personen må oppleve at man bidreg til ein større fellesskap (Holm 2015)

2.1.1 Sjølvbestemmelsesteorien

Sjølvbestemmelsesteorien blei utvikla på slutten av 1960-talet, med Edward Deci i spissen, som undersøkte korleis ulike forhold kan undergrave indre motivasjon (Sheldon m.fl 2003:359). Teorien tek utgangspunkt i at motivasjon byggjer på tre grunnleggjande psykologiske behov; kompetanse, autonomi og tilhøyrslø. Sheldon et al omtalar indre motivasjon som naturleg motivasjon som kjem spontant ut frå menneskjer sine psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhøyrslø. Dette er føresetnadar for vekst og utvikling, og difor også for motivasjon. Det er basert på mennesket sitt behov for å føle seg kompetente og sjølvregulerte i arbeidet for å tilpasse seg krava frå omgivnadane (2003:366). Ytre motivasjon byggjer på drivet etter å utføre arbeidsoppgåvene ut frå ei svolt etter ytre belønning. Dette i form av løn, frynsegode, ros, erkjenning, premiar og liknande. Ein hugseregul er at om det blir lagt for mykje vekt på ytre belønning, kan merksemda bli trekt vekk frå sjøve gleda av å utføre arbeidet. Dette vil føre til at indre og ytre motivasjon stadig vil konkurrere mot einannan (Mikkelsen, Laudal, 46-47)

Ein viktig del av sjølvbestemmelsesteorien er at ytre motivasjon kan variere med omsyn til kva grad den er autonom eller kontrollert. På den eine sida finn vi autonom motivasjon som byggast på indre faktorar, der ein gjennomfører ei oppgåve fordi ein finn den interessant. På den andre sida har vi kontrollert motivasjon, gjerne underbyggja av ytre faktorar, og er

oppgåver som blir gjort kun fordi ein må. Det er under disse tilfella at ytre belønning fungerer best (Gagne, Deci 2011:333).

Teorien er basert på fire underteoriar som samla forklarar korleis motivasjon oppstår og utviklast; Kognitiv evaluering, basic need theory, organismic integration theory og casuality orientation theory (Sheldon m.fl 2003:359).

Kognitiv evaluering baserar seg på at behovet for kompetanse og autonomi må vere oppfylt for at indre motivasjon skal oppstå. Kompetanse kan definerast som trua ein har på at ein har evna til å påverke viktige utfall (Deci m.fl 2009:77) medan autonomi kan definerast som at ein kan realisere personlege interesser og ynskjer, og har fridom til å kunne velje aktivitetane sine sjølv (Mikkelsen, Laudal, 47). Vidare finns det ei rekkje faktorar som kan undergrave indre motivasjon, som til dømes tidspress, frykt for straff og hard konkurranse (Sheldon m.fl 2003:359).

Basic need theory er sett på som den viktigaste delen i sjølvbestemmelsesteorien og baserer seg på tre psykologiske behov som må vere tilfredsstilt for at indre motivasjon skal oppstå; autonomi, kompetanse og tilhøyrslø. Denne teorien kan sjåst som ei vidareutvikling av kognitiv evaluering då tilhøyrslø kjem inn som eit tredje behov. Sheldon m.fl definerar tilhøyrslø som å føle ei tilknytning eller sympati for andre menneske (2003:366), og leiarar er blant anna ein nøkkel i det å dekkje eller true tilhøyrsløbehovet hjå den enkelte i jobbsamanheng (Hetland).

Organismic integration theory har som formål å motivere nokon i ei positiv retning ved bruk av ytre motivasjon når ein utfører ei oppgåve som ein ikkje ynskjer å gjer. Sheldon et al argumenterer for at det føreligg tre former for ytre motivasjon; regulert motivasjon, integrert motivasjon og identifisert motivasjon. Regulert motivasjon tek utgangspunkt i at ein gjennomfører ei oppgåve berre for å få ei godtgjersle, eller fordi situasjonen krevjar at den blir tatt hand om. Integrert motivasjon går ut på å gjennomføre ei handling for å unngå å føle seg skuldig for å ikkje ha gjort noko ein "skulle" gjer, medan identifisert motivasjon tek utgangspunkt på gjennomføring for å uttrykke verdiar og oppretthalde eigeninteresser (Sheldon m.fl 2003:362-3).

Causality orientation theory viser til individuelle forskjellar. Denne under teorien beskriv tre personlegdomstrekk som er relatert til indre og ytre motivasjon; autonomiorientering, kontrollorientering og upersonleg orientering. Autonomiorienterte medarbeidarar søkjer moglegheiter til å realisere sine personlege interesser og ynskjer, og dei har ei kjensle av å kunne bestemme aktivitetane sine sjølv. Som eit resultat av dette vil det skape både indre motivasjon, ei kjensle av kompetanse og glede (Sheldon m.fl 2003:365). Kontrollorienterte medarbeidarar regulerer åtferda basert på kontroll og eksterne avgrensingar, og søkjer gjerne aktivt etter situasjonar der det er klare retningslinjer for kva som skal gjerast. Upersonleg orienterte menneske sit med kjensla av låg gjennomføringsevne, og opplev difor korkje indre eller ytre motivasjon. Dei fokuserer på motivasjon som tyder på at dei manglar kompetanse og ikkje vil lukkast. Denne mangelen på motivasjon kan føre til ei kjensle av hjelpelausheit, depresjon og lite målretta åtferd (365).

2.2 Kultur

Edgar Schein definerte organisasjonskultur som eit mønster av grunnleggjande forventingar – skapt, oppdaga eller utvikla av ei gitt gruppe etter kvart som dei lærer å meistre sine problem med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkeleg bra til at dei blir betrakta som sanne, og som difor lærast vekk til nye medlem som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problema ¹.

Eit viktig element i kvar ein organisasjonskultur er kva som er reglar eller normer for akseptabel åtferd. I tillegg inneheld kulturen generelle verdiar som tilsette kan støtte seg til når dei tek avgjersler om korleis dei bør handle under forskjellige omstende (Nordhaug, 2002:211).

Ein organisasjon sin fráværskultur vil kunne påverke den enkelte arbeidstakar sitt frávær. Tilgrunn for fráværskulturen ligger sosiale normer for kva som er eller ikkje er akseptabelt frávær. Bokenblom og Ekblad viste i eit studie til at det fantes kollegaeffekt på tilsette sitt sykefravær innad i kjønn og aldersgruppe (Einarsen, Skogstad 2000:356).

¹ Wiese, Jan., Organisasjonskultur, HR Norge, s. 3
(<https://hrnorge.no/assets/files/downloads/Organisasjonskulturtemaark2410132.pdf>)(03.05.2017)

2.3 Leiing

Kulturen på arbeidsplassen kan påverkast positivt av leiarane sine handlingar, mål og visjonar, der ein sei at gode leiarar ikkje berre fortel kva som må gjerast, men også kvifor (Hetland 2013). Leiaren vil kunne påverke alle dei tre psykologiske behova i sjølvbestemmelsesteorien, men dette kjem vi tilbake til seinare i oppgåva. Ein leiars haldning til fråvær kan påverke fråvær for heile arbeidsgruppa (Einarsen, Skogstad 2000:357).

Vi har i denne oppgåva vald å ha fokus på mellomleiarar, og blir definert av Monica Rydland som leiarar på eitt eller fleire nivå under toppleiinga og eitt nivå over medarbeidarane (Rydland 2015). John Arnold, Ray Randall m. fl. har definert leiing som ”evna eit individ innehar til å påverke, motivere og drive andre til jobbe mot effektivitet og suksess for organisasjonen dei er medlem av (2016:500). Leiing kan sjåast som ein nøkkelfaktor i jobbsamanheng, der god leiing inneber å skape motivasjon og engasjement hjå dei tilsette i organisasjonen.

Det er fleire måtar å leie på, og vi har vald å ta sikte på tre ulike stilar. Bård Kuvaas omtalar tillitsbasert leiing som i kva grad ein leiar tar sjansen på å stole på sine medarbeidarars kompetanse og motivasjon til å gjer ein god jobb (Kuvaas 2017). Vidare kan ein definere relasjonsorientert ledelse som at leiar si merksemd er retta mot samhandlinga mellom dei underordna, og relasjonen mellom seg sjølv og sine underordna, medan oppgåveorientert leiing har fokuset på dei resultatane verksemda skal skape (Høst 2009:14).

Avslutningsvis vil vi nevne leiarrspenn, også kalla kontrollspenn, som er definert som talet underordna som rapporterer til ein enkelt leiar. Det dreiar seg med andre ord om kor mange underordna ein leiar kan ha utan at det skapar kommunikasjons- og koordineringsproblem (NOU 1999: 10).

3. Tidlegare forskning

Ei svensk studie viste ei slåande ”smitteeffekt” når det gjaldt sjukefråvær – ein arbeidstakar

sitt sjukefråvær auka i takt med trenda på arbeidsplassen (Einarsen, Skogstad 2000:351).

I ei undersøking gjort av Helsedirektoratet kjem det fram at passe utfordrande arbeidsoppgåver, i tillegg til nok tid og riktig kompetanse til å utføre oppgåvene er viktige faktorer for å redusere sjukefråværet.² Forsking visar at fleirtalet blir motivert av variasjon i arbeidsoppgåvene, auka ansvar, erkjenning av positiv åtferd og spanande og utfordrande arbeidsoppgåver framfor løn og fysiske arbeidsforhold (Arnold, Randall 2016:287).

I ei studie basert på 12 000 tilsette i 115 avdelingar blei det slått fast at forhold i arbeidsmarknaden hadde betydning for sjukefråvær, men berre i avdelingar med låg organisasjonstilhøyrse og jobbtilfredsheit. Dersom dei tilsette trivs og følte tilhøyrse til verksemda, var fråværet lågt også i gode tider (Einarsen, Skogstad 2000:351).

Helsedirektoratet uttaler i ei undersøking at faktorar som kan bidra til langtidsfriske tilsette er blant anna sosial støtte og å vere del av eit positivt arbeidsmiljø ([Helsedirektoratet Arbeidsmiljø og psykisk helse, Helse Norge, 01.06.2014, 08.05.2017](#)). I same undersøking følgjer det at 7 av 10 har vore sjukemeldt på grunn av forhold på jobben. Arbeidstilsynet uttalar på nettsida si at “Forhold i arbeidsmiljøet har betydning for den enkelte arbeidstakar sin trivsel og produktivitet, og eit dårlig arbeidsmiljø kan føre til nedsett arbeidsevne og sjukefravær”

3. Metodisk tilnærming

3.1 Kva er metode

Metode er teknikkar som takast i bruk for å tileigne seg kunnskap om røyndommen, og er eit hjelpemiddel for å gi ei beskriving av verkelegheita (Jacobsen 2015: 21-4). Ein skil mellom det å samanlikne informasjon om røyndommen i form av tal, også kalla kvantitativ metode, og i form av ord, som er kalla kvalitativ metode. Kvantitativ data opererer med tal og storleikar, medan kvalitative data opererer med meiningar som i hovudsak er formidla gjennom språk og handlingar. Begge metodane er like gode, men eignar seg til å kaste ljøs på ulike spørsmål og problemstillingar (125).

² <https://helsenorge.no/psykisk-helse/psykisk-helse-og-jobb/arbeidsmiljo-og-psykisk-helse>

For å kunne sikre ei gyldig og truverdig undersøking er ein tvungen til å ta føre seg fleire grunnleggande val i forskjellige fasar av prosessen, som vil ha konsekvensar for utforminga, gjennomføringa og resultatet av undersøkinga. Dette er felles for begge metodane (63-64).

Vi har difor i denne oppgåva vald å ta i bruk kvalitativ metode, då vi ynskja ei djupare forståing av vår problemstilling (133).

3.2 Forskingsdesign

Forskingsdesign tek stilling til kva og kven som skal undersøkast, og korleis undersøkinga skal gjennomførast. Ein forskar startar med problemstillinga og vurderer deretter korleis det er mogleg å gjennomføre undersøkinga frå start til mål (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:73). Jacobsen viser til at arbeidet med problemstillinga står sentralt då det er her grunnlaget for undersøkinga tek form (76), og bør vere styrande for kva metode som veljast (64).

Gjennom utformingsprosessen av problemstillinga hamna vi på ei problemstilling som stiller ei større grad av opent spørsmål, då vi ynskja å gå djupare inn i fenomenet som omhandlar motivasjon og sjukefråvær. Vi gjennomførte undersøkinga i ei verksemd som er nært knytt til prestasjonar og motivasjon, med ei gjennomgåande utfordring knytt sjukefråvær, noko vi følte var svært relevant for å belyse vår problemstilling.

3.3 Datainnsamling

I undersøkinga vår blei det samla inn primærdata ved bruk av intervju som metode, då denne framgangsmåten gjer det mogleg å få fyldige og detaljerte beskrivingar (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:135).

3.3.1 Utval

Formålet med undersøkinga vår var å sjå etter ein samanheng mellom motivasjon og sjukefråvær. Vi valde intervju fire intensive respondentar, som var ein del av medarbeidarstammen. Dette fordi dei rekrutterte respondentane var sterkt prega av kjenneteikna vi såg etter utan nødvendigvis å vere ekstreme (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:107). Det var på dette nivået i verksemda at sjukefråværet var klart høgast, samtidig som at respondentane kjenneteiknast ved at dei har ei variert og lengre bakgrunn i bedrifta, då dei alle har vore innom forskjellige delar av organisasjonen. Respondentane hadde difor moglegheit til å sei noko om den heilskaplege kulturen på tvers av ulike avdelingar. Vi valde å sløyfe intervju med personar høgare opp i verksemda då blant anna sjukefråværet her ikkje var like utbreidd, i tillegg til at dei klare motivasjonsfaktorane ikkje kom like tydeleg fram.

3.3.2 Intervju

Problemstillinga vår gjorde det meir hensiktsmessig å ta i bruk opne individuelle intervju ansikt til ansikt, då dei eignar seg godt til å få fram enkeltindivid sine tolkingar av problemstillinga. Dette er ein intervjumetode som opnar for at man kan få store datamengder frå færre respondentar, kontra eit gruppeintervju. Man får også fram den enkelte sine haldningar og oppfatningar utan påverknad frå sosiale samanhengar (Jacobsen 2015:146-7), noko som i vårt tilfelle var viktig då problemstillinga vår røyver ved eit relativt sjenerande tema.

3.3.3 Intervjuguide

Når vi skulle utføre intervjuet tok vi i bruk semistrukturert intervju, då det opna for å kunne bruke intervjuguiden som et utgangspunkt, men med moglegheit for å stille oppfølgingsspørsmål dersom respondenten gav korte svar. Vidare opna det også for å kunne variere rekkefølga på dei ulike spørsmåla, for å få best mogleg flyt i intervjuet. Målet var at det skulle gå fram som ein dialog, der respondenten kunne svare ut frå egne tolkingar og

inntrykk. Intervjuguiden fungerte i hovudsak meir som ei hugseliste med dei ulike kjernespora vi ynskja å gå inn på for å belyse problemstillinga (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:137). Vi utarbeida éin intervjuguide, jamfør vedlegg.

3.3.4 Gjennomføring

Vi gjennomførte intervju på respondentane sin arbeidsplass, der vi sat på eit lukka møterom for å unngå å bli forstyrra. Med tanke på at det var i arbeidstida var dette det enklaste for respondentane. Vi satt av éin time til kvart av intervju, men tida varierte frå respondent til respondent, og varierte frå 30-45 minutt. Dette var også var forventa ved valet av semistrukturert intervju. Sjølv intervjuet starta med ein introduksjon av oss sjølv og oppgåva, og vidare at det ville vere anonymt (Jacobsen 2015:155). Sjølv om det kan virke skremmande med to som intervjuar for respondenten, såg vi derimot nytta av dette då vi dokumenterte intervjuet ved å ta notatar. På denne måten kunne éin fokusere på sjølv intervjuet medan den andre hadde fokus på å notere ned viktig informasjon (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:137). Ved å ta notatar blir det signalisert at vi oppfattar det som blir sakt som interessant, noko som kan føre til at respondenten opnar seg ytterlegare (Jacobsen 2015:157-8). Avslutningsvis gikk vi igjennom svara og funna for å forsikre oss om at vi hadde tolka respondentane riktig, og for å supplere med informasjon dersom noko var uklart.

3.3.5 Dataanalyse

Ettersom begge to var med på intervju fekk vi fordel av at vi kunne diskutere kva respondentane formidla og reflektere over sjølv intervjuet (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:147). Vidare gjekk vi saman igjennom notatane for å fylle ut eventuelle stikkord. Dette for å sikre ei felles forståing rundt kva som var meininga var bak akkurat dette. Etter alle intervju var gjennomført tok vi føre oss ein reinskrivingsprosess for å få ei total oversikt over funna vi hadde gjort, og om vi hadde tilstrekkeleg med informasjon for å få svar på problemstillinga.

3.4 Metoderefleksjon

Som tidligere nemnd er det innsamlingsmetoden som skil mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:363). Då ein av forfattarane av oppgåva jobbar i den utvalde verksemda gav det oss ein fordel ved at det enkelt lét seg gjere å utføre undersøkinga og å rekruttere respondentar. Grunna kjennskap til trendane i bedrifta var det også enklare å utarbeide ein intervjuguide som tok sikte på den aktuelle problemstillinga.

3.4.1 Refleksjon over datainnsamling

Det som kjenneteiknar kvalitativ metode er at vi forsøker å få så mykje data som mogleg frå eit avgrensa tal personar (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:104). Ei utfordring var å vite kor mange respondentar vi trengde for å få tilstrekkeleg med informasjon, der vi i første omgang hadde tenkt at det ville halde med tre intervju. Vi opplevde derimot at éin av dei tre respondentane svarte vagt gjennom store delar av intervjuet, noko som medførte at vi valde å ta inn ein fjerde respondent for å få eit meir omfattande svar på problemstillinga.

Vi opplevde også at bruken av oppfølgingsspørsmål varierte veldig mellom dei ulike respondentane då nokre av dei enten svarte kort eller rundt spørsmålet, noko som vidare var utfordrande då vi begge har lite erfaring med denne type forskning.

Vi ser i etterkant at det hadde vore ein fordel å nytte bandopptakar ved intervjuet, då det ville vore mogleg å gå tilbake og lytte til kva dei enkelte respondentane svarte ved fleire høve. Dette var likevel mest tidssparande for oss, då vi unngikk å måtte søkje godkjenning hjå NSD for å gjennomføre undersøkinga. Dette fekk vi informasjon om kunne ta lang tid, noko tidsrammene våre ikkje opna for. Ved å velje å notere sparte vi mykje tid, tillegg til at vi gjennom notatane kunne sikre anonymisering av data slik at behovet om å søkje i NSD fall bort.

3.4.2 Validitet og bekreftbarheit

For å måle kvaliteten i kvalitative undersøkingssopplegg operer ein med omgrepa *truverdigheit*, *pålitelegheit*, *overførbarheit* og *bekreftbarheit* (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011:229).

Validitet i kvalitative undersøkingar dreiar seg om i kva grad forskaren sine framgangsmåtar og funn på ein riktig måte reflekterer formålet med studiet og representerer røynda. Det er i hovudsak to teknikkar som aukar sannsynet for at forskinga bring fram eit truverdig resultat – vedvarande observasjon, dvs. at ein investerer nok tid til å bli godt kjent med felten slik at man kan skilje mellom relevant og ikkje-relevant informasjon og bygge opp tillit.

Den andre teknikken er metodetriangulering – ein brukar ulike metodar i feltarbeidet, f.eks. både observasjon og intervju, eller at ein tek utgangspunkt i fleire settingar. Truverdigheita kan også styrkast ved å formidle resultatata for informanten for å bekrefte resultatata (230).

Ein faktor som kan svekke validiteten i undersøkinga vår er tal respondentar. Vi ser i etterkant at det ikkje er tilstrekkeleg representativt med fire intervju, då det er lite sannsynleg at eit så lite tal representantar kan sei noko om dei gjennomgåande trendane i ei så stor bedrift som vi valde å utføre undersøkinga i.

Vidare har vi berre vald å fokusere på intervju framfor til dømes ei supplering av observasjon i tillegg. Dette fordi vi var avgrensa av tidsrammene, og at vi ikkje såg det høgst nødvendig då, som tidligare nemnd, eine forfatteren er tilsett i verksemda og kjenner til dei ulike trendane. Vi har ikkje formidla dei endelege resultatata til dei utvalde respondentane, men vi har likevel vald å repetere funna etter kvart enkelt intervju for å bekrefte det vi har tolka av svar.

Kravet om bekreftbarheit skal sikre at funna i undersøkinga ikkje er eit resultat av forskaren sine subjektive haldningar, men eit resultat av sjølve funna i undersøkinga. Det er viktig at forskaren legg vekt på å beskrive alle avgjersler i heile prosessen då andre skal kunne gå tilbake for å etterprøve resultatata (232).

Som nemnd jobbar eine forfattaren i bedrifta, noko som vi ser på som ei betydeleg svakheit for oppgåva. Det er her ei moglegheit for at respondentane grunna dette har vald å pynte på sanninga og å ikkje svare ærleg, noko som vidare kan føre til at undersøkinga kan innehalde eit resultat som ikkje samsvarar med røynda.

Ei anna svakheit ved oppgåva er at det berre er snakka med éi enkelt gruppe i verksemda, som då jobbar fulltid framfor deltid, og på dagtid framfor kveldstid, i tillegg til at alle sit med same type stilling i eit lågare sikte av hierarkiet. Dette er noko som kan føre til at vi får eit noko einsidig perspektiv på resultatet.

På trass av dette har vi likevel prata med ei gruppe respondentar med forskjellig bakgrunn i verksemda, og som sit på ulike prosjekt med forskjellige arbeidsoppgåver, noko som gir eit noko meir variert inntrykk av heilskapen.

3.5 Forskingsetikk

Etikk dreiar seg om prinsipp, reglar og retningslinjer for vurdering av om handlingar er riktige eller gale. Det dreiar seg ført og fremst om forholdet mellom menneske, det vil sei spørsmålet om kva vi kan, og ikkje kan, gjer mot kvarandre. Etske problemstillingar oppstår når forskinga direkte røyver ved menneske, spesielt i forbindelse med datainnsamlinga, enten det føregår gjennom deltakande observasjon, intervju eller eksperiment (89-90).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har vedteke forskningsetiske retningslinjer som kan samanfattast i tre ulike omsyn som ein må ta stilling til; informantane sin rett til sjølvbestemmelse og autonomi, forskaren si plikt til å respektere informanten sitt privatliv og forskaren sitt ansvar for å unngå skade (91). Respondentane blei informert om at det var frivillig å delta, og vidare at dei ville vere anonyme og at informasjonen ikkje skulle kunne førast tilbake til dei. Problemstillinga vår belyser også eit tema som kan vere sensitiv og vanskeleg for mange, og vi valde difor å stille spørsmål som ikkje direkte omhandla respondenten, men heller korleis respondenten trudde at trendane var generelt i verksemda.

4. Funn frå datainnsamling

Vi utførte ei kvalitativ undersøking hjå ei mellomstor privat bedrift i Oslo, som driv med sal på vegne av ei rekke ulike oppdragsgivarar. Bedrifta har ei hierarkisk oppbygging, med seljar

som lågaste stillingstittel. Verksemda har ein gjennomgåande låg gjennomsnittsalder, som ligg på tidlig tjueåra. Stillingane varierer både frå heiltid og deltid, og store og mindre prosjekt. Det å sitte på mindre prosjekt er sett på som ei tillitserklæring då det krev mindre oppfølging og at medarbeidarane skal vere sjølvgåande. Det er i hovudsak eit provisjonsbasert lønssystem med moglegheit for bonusoppnåing.

I denne delen av oppgåva vil vi ha ein gjennomgang av datafunna, og vi vil for orden sin skuld gå igjennom dette sortert etter forskingsspørsmåla. Vi vil i denne delen av oppgåva ta i bruk *hen* som ein kjønnsnøytralt pronomen i tredje person eintal, då oppgåva skal anonymiserast i størst mogleg grad.

4.1 Leiarar og tilsette sitt syn på sjukefråvær

Respondent éin svarar veldig difust på dette spørsmålet, men respondent to meinte av det var klare sprik når det kom til syn på sjukefråvær mellom leiarar og dei tilsette, der leiarane forventa at medarbeidarane skulle kome på jobb. Respondent to uttalte at det definitivt var lågare terskel for dei tilsette å ringe seg inn sjuke samanlikna med leiarane, der vedkomande ved fleire høve hadde opplevd at sin næraste leiar hadde møtt opp på jobb sjølv om hen ikkje var heilt i form. Respondent tre uttala at kulturen for å møte opp på jobb med restkapasitet varierte frå prosjekt til prosjekt, og at storleiken på prosjektet hadde masse å sei.

Prosjektet eg jobbar på no har ein mykje høgre terskel for å vere vekk frå jobb, noko som også har påverka meg til å oftare reise på jobb å prøve sjølv om eg ikkje er heilt i form.

Respondenten trur at storleiken på prosjektet kan ha noko å sei då det kjem tydelegare fram kven på teamet som ikkje er på jobb. Hen uttala vidare at hen kvidde seg for å ringe inn og meinte det var flaut, då det gav eit teikn på svakheit. Dette var ei kjensle vedkomande ikkje hadde følt på når hen var tilsett på større prosjekt.

Respondent fire trur at syn på sjukefråvær vil til dels variere med alder og livssituasjon, og trur at prosjekt med ein yngre gjennomsnittsalder vil ha høgare sjukefråvær då det er prega av

eit anna sett haldningar. Også hen meiner terskelen er lågare på større prosjekt enn på små, og uttalte:

Eg trur at sjukefråvær ikkje blir like godt fulgt opp i større prosjekt då leiarane har meir enn nok å setje fingrane i.

Dette tolkar vi som at det har blitt danna ein kultur hjå dei tilsette på enkelte større prosjekt som tilsei at det er greitt å ringe seg inn sjuk, då det ikkje blir stilt like mange spørsmål rundt fråværet. Respondent fire nemner vidare det er meir synleg på dei små prosjekta, noko respondenten trur kan vere grunnen til at terskelen er høgre.

4.2 Motivasjon hjå personar med restkapasitet til å møte på jobb

Når det kom til kva som motiverer tilsette til å møte på jobb meinte respondent éin at det i hovudsak gjekk på ei kjensle av mestring av arbeidsoppgåvene, og uttrykte at ”*motivasjon er definitivt avhengig av korleis resultata er*”, der vedkomande påpeika at i dei tilfella det går bra var det mykje mindre fråfall på jobb samanlikna med periodar der det var ein nedgang i resultatet. Respondent to svarte mykje av det same:

“Om ein ikkje meistrar arbeidsoppgåveneoppgåvene, og i tillegg følar seg dårleg på morgonen er det lett å tenke at ein like godt kan halde seg heime når ein ikkje får ei god løn uansett.”

Respondent tre svarar svært ærleg på dette spørsmålet, der han sa at ettersom han på tidlegare prosjekt ikkje hadde meistra arbeidsoppgåvene på ein tilfredsstillande måte hadde hen sjølv ringt seg inn sjuk i dårlege periodar. Respondent fire er heilt einig i at mestringskjensle står sentralt, og påpeika at lysta til å gjer ein god jobb for å sikre gode referansar vidare var viktig. Vedkomande fortsetter med at det er viktig at ein trivst med oppgåvene for at ein skal ynskje å få det til.

Alle fire respondentane peikar på at eit godt arbeidsmiljø og tilhøyrsløse er viktige faktorar for motivasjon. Respondent tre understrekar dette poenget ved å sei *”trivsel er førsteprioritet for å kome på jobb”*. Intervjuobjekt to påpeikar også at det å føle seg verdifull og sett i verksemda var viktig for trivsel, i tillegg til at det skapa ei større ansvarskjensle for eigne arbeidsoppgåver. Vidare påpeika intervjuobjekt to at dersom ein var færre på prosjektet ville det også oppstå ei større ansvarskjensle til eigne arbeidsoppgåver:

“Når eg har vore på små prosjekt sit eg ofte med ei større ansvarskjensle, både for meg sjølv og for teamet, for man veit at det vil gå ut over dei andre dersom eg er vekk. Det er også færre personar med kompetanse til å utføre mine arbeidsoppgåver kontra på eit større prosjekt.”

Vi tolka det difor på ein slik måte at å mestre arbeidsoppgåvene spelte ei viktig rolle for motivasjonen, og at om ein var éin av få kontra éin av mange ville dette ha ei stor påverknadsgrad når det kjem til å føle seg verdifull for verksemda.

Intervjuobjekt fire trur at livssituasjon er avhengig for kva som motiverer dei tilsette til å kome på jobb, og at sprik i alder på nokre av prosjekta kan vere ein negativ faktor.

På prosjektet eg jobba på tidlegare var majoriteten nettopp ferdig med vidaregåande, og var i ein heilt annan livssituasjon enn meg sjølv, som har hus og barn, og da er det naturleg at man ikkje kjem like godt overeins med dei.

Respondent fire tek også opp problematikken med aldersforskjell og livssituasjon som ein negativ faktor for trivsel, og uttrykte at vedkomande på eit stadium sto mellom å bytte prosjekt eller sei opp då det hadde ei så negativ innverknad på motivasjonen.

Avslutningsvis meinte respondent fire at det virka negativt inn på motivasjonen dersom ein hadde sjefen over seg kontinuerlig, men likevel påpeikar vedkomande at dette truleg kunne vere nødvendig for nokre av dei yngste medarbeidarane. Respondent fire formidlar vidare at hen meiner trivselen er størst på dei mindre prosjekta då der er eit større krav om å vere sjølvgåande, noko respondenten tolka som ei form for tillit.

4.3 Leiarar sin påverknad av motivasjon for oppmøte

Respondent éin var veldig klar på at ein av dei viktigaste faktorane var at leiarane opptredde som gode rollemodellar, og dersom næraste leiar ofte er vekk frå jobb trudde respondenten at dette vil påverke medarbeidarane på ein negativ måte.

Respondent fire uttalar at leiarane kan bli flinkare til å følge opp dei sjuke, også etter at dei har vore vekk frå jobb. Vedkomande trudde dette kunne heve terskelen for å ringe inn då fleire vil føle seg verdifull og at fråværet vil bli tatt tak i, uavhengig av storleiken på prosjektet. Respondenten formidla vidare at det var stor forskjell frå leiar til leiar når det kom til kva som var godkjent sjukefråvær. Respondent tre uttalar at det er vanskeleg å ikkje kome på jobb dersom den som tek telefonen stiller kritiske spørsmål om kvifor ein blir heime.

Når eg sjølv har ringt meg inn sjuk har eg ynskja at spesifikke leiarar skal ta telefonen fordi eg veit at dei ikkje stiller spørsmål rundt kvifor eg er sjuk.

Hen trur også at terskelen blir heva når ein må ringe framfor å kunne sende melding.

Respondent to uttalar vidare:

Vi jobbar i eit veldig strevsamt miljø med mykje støy, noko eg trur gjer at terskelen for å bli heime er lågare.

Vidare påpeikar hen at det vil vere viktig å kunne leggje til rette for at dei med restkapasitet lettare kjem på jobb, for eksempel å finne eit rolegare område i lokala for den det gjeld.

4.4 Andre funn

Respondent éin trur at kulturen og korleis dei andre tilsette sitt forhold til sjukefråvær er ein påverknadsfaktor for alle. Hen trur difor at det vil vere viktig å stille krav til einannan og syns sjølv at krav frå “likesinna” har til tider større påverknadskraft enn om det kjem krav frå leiaren.

Respondent to nemnde at det var høge krav og stor gjennomtrekk i verksemda og uttalte:

”Det er ikkje ein arbeidsplass som passar for alle. Det er jo trass alt resultatbasert, og man får høyre det ganske raskt dersom ein ikkje klarar å levere det ein skal.”

Respondent éin hadde sjølv møtt opp på jobb når hen eigentleg var sjukemeldt over ei lengre periode, då respondenten hadde fått nye arbeidsoppgåver som vedkomande såg på som spennande og utfordrande. Respondenten følte ansvar for å gjer ein god jobb då det var ei moglegheit til å utvikle seg vidare i verksemda. Bedrifta byggja på intern rekruttering for å utvikle dei som ynskja å lykkast innanfor feltet, noko som førte til at hen følte seg seg verdsatt og lagt merke til.

Det kom fram store sprik frå respondent til respondent i forhold til kjensle av tilhøyrslø. Respondent to la stor vekt på at prestasjonane byggja på eit ynskje om å levere gode resultat; for ikkje berre seg sjølv, men for eige team, for leiaren sin og for bedrifta som heilskap. Dette er det motsette av kva respondent tre svarte på spørsmålet om kva som motiverte vedkomande, som ga uttrykk for at hen var stort sett interessert i eigne prestasjonar og eiga løn.

4.5 Oppsummering av funn

Ei trend vi ser hjå alle respondentane er at tilhøyrslø er viktig faktor for at folk skal dukke opp på jobb, då arbeidsmiljø, trivsel, meistringskjensle og det å vere ein del av ein større heilskap var noko som vog opp for elles einsformige arbeidsoppgåver. Fleire påpeika også eit ansvar for å levere for teamet, og ikkje berre seg sjølv, og at dette var ein avgjerande faktor for å kome på jobb sjølv om ein ikkje var heilt i form. Vidare kom det fram blant fleire av respondentane at ansvarskjensla var større på små prosjekt då det var sett på som ei tillitserklæring frå leiinga å få jobbe der. I tillegg var det færre personar som kunne utføre same type arbeidsoppgåver, noko som skapte ei kjensle av verdi for sjølvverksemda.

Ettersom to av respondentane hadde jobba på eitt av dei største prosjekta i bedrifta tidlegare uttala begge at dei merka stor forskjell på kor synleg det var dersom nokon ikkje møtte på

jobb på store, kontra små, prosjekt. Det kom også fram at det jamt over er ein variert kultur rundt å ringe seg inn sjuk.

Det kom fram at leiarane er med på å setje rammer for kva som er godtatt gjennom eigne handlingar og haldningar, der det å stille krav, leggje til rette og kome med kritiske spørsmål vil kunne vere med å førebyggje sjukefråværet.

5. Drøfting av resultat

I denne delen av oppgåva skal vi gjer greie for funna i samsvar med sjølvbestemmelsesteorien og følgjande underteoriar. Vi kjem til å ha hovudfokus på Basic need theory og Kognitiv evaluering sine fokusområde - autonomi, kompetanse og tilhøyrslø, og vil gjennom denne delen av oppgåva trekke linjer frå funna våre til disse. For ordnes skuld vil vi dele opp drøftingsdelen etter forskingsspørsmåla.

5.1 Korleis ser leiarar og tilsette på sjukefråvær

Det kom klart fram i intervjuprosessen at det er eit sprik ved synet på sjukefråvær med restkapasitet. Som tidlegare nevnt uttalar Nordhaug at kulturen inneheld generelle verdiar som tilsette kan støtte seg til når dei tek avgjersler om korleis dei bør handle under forskjellige omstende. Dette synet varierer blant anna frå prosjekt til prosjekt, og det kjem fram at terskelen på å vere heime frå jobb er høgare på dei små prosjekta, kontra dei store. Manglande oppfølging på grunn av kontrollspennet og tal medarbeidarar på dei større prosjekta viste til ein spreidd tankegang om at det her er både lett, og greitt, å vere sjuk med restkapasitet. Vidare følgjer det på dei mindre prosjekta ein motsett tankegang om ei kjensle av svakheit dersom ein er sjuk, noko som resulterer i eit lågare sjukefråvær. Einarsen og Skogstad viser til at ein organisasjons fråværskultur vil kunne påverke den enkelte arbeidstakar sitt fråvær, og til grunn for kulturen ligg sosiale normer for kva som er eller ikkje er akseptabelt fråvær (356).

Majoriteten i verksemda er tilsett på dei større prosjekta, som førar til at disse prosjekta påverkar kulturen, og set standarden for verksemda som ein heilskap i ei større grad enn dei

små. Det vil difor vere utfordrande for dei mindre prosjekta å skulle smitte over sin kultur til majoriteten. Vi ser at leiar si haldning rundt sjukefråvær er med på å påverke kulturen på prosjektet, noko vi kjem tilbake til i neste forskingsspørsmål. På bakgrunn av dette ser vi at organisasjonens varierende kultur på området vil ha stor påverknadseffekt på dei tilsette si haldning til når det er greitt å holde seg heime frå jobb.

I intervjuprosessen kom det fram at terskelen for å ringe seg inn sjuk var høgare blant leiarane enn dei tilsette, og det kom fram fleire eksempel der leiarane møtte på jobb utan å vere heilt i form. Vi antar at grunnen for dette er ei større kjensle av autonomi og kompetanse blant leiargruppa. Leiarane har ei større fridom til å regulere arbeidsoppgåvene sine sjølv. Vidare kom det fram at det var moglegheiter for å klatre i verksemda, og at alle leiarane har blitt internt rekruttert grunna god kompetanse. Vi tolkar det som at summen av autonomi, kompetanse og klatremoglegheiter er tre påverknadsfaktorar for at kulturen rundt sjukefråvær blant leiarane er slik den er. Vi kjem derimot ikkje til å gå noko nærare inn på dette då ingen av våre respondentar er leiarar, som vil gjer at dette berre blir syensing.

5.2 Motivasjon for å møte på jobb

Vi ser at funna rundt tilhøyrse støttar opp kring sjølvbestemmelsesteorien. Dei tilsette ser på tilhøyrse gjennom trivsel på arbeidsplassen og det å vere del av ein større fellesskap som ein viktig faktor for å kome på jobb. Tilhøyrse kan definerast som å føle ei tilknytning eller sympati for andre menneske, vil det i arbeidssamanheng blant anna vere viktig at leiarane legg opp til eit inkluderande arbeidsmiljø som fremjar dette behovet. Vi har tidlegare påpeika at indre motivasjon oppstår når tre grunnleggande, menneskelege behov oppfyllest; Behovet for autonomi, kompetanse og tilhøyrse.³ Manglande tilhøyrse vil kunne påverke indre motivasjon, som vidare kan gi både sjukefråvær, turnover, låg produktivitet og negativ organisasjonsåtferd (Mikkelsen, Laudal, 2014:33).

Vidare følgjer det av forskning.no at tilsette med manglande kjensle av tilhøyrse er meir utsett for å slutte. Våre data gir eit inntrykk av kor viktig dette var på arbeidsplassen då ein av respondentane uttrykka at det var stor aldersforskjell mellom vedkomande og resten av

³ <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

teamet, noko som førte til at respondenten satt med ei kjensle av å ikkje passe inn. “Eg må enten bytte prosjekt eller slutte”. Dette indikerer at tilhøyrsløse er ein svært viktig del i forhold til motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Vi ser at dette samsvarar med tidlegare forskning, som viser til at om dei tilsette trivs, føler tilhøyrsløse til verksemda og opplev eit positivt arbeidsmiljø, er dei i mindre grad er vekk frå arbeidsplassen. Anders Dysvik ved Handelshøgskolen BI uttalar i eit intervju med nettsida forskning.no:

“tilsette som følar at dei ikkje passar inn i arbeidsmiljøet er utsett for å slutte. Ofte er sjukefråvær eit symptom på at ein ikkje trivs i jobben eller at belastinga i stillinga er så stor at dei blir stressa.”

Arbeidstilsynet støtter også opp under dette og uttalar at mangel på trivsel kan føre til nedsett arbeidsevne og auka sjukefråvær. Sjølvbestemmelsesteorien underbyggjer viktigheita av trivsel, då dette er eit av dei grunnleggjande psykologiske behova som må oppfyllest for at indre motivasjon skal kunne oppstå. Ut i frå dette antar vi at tilhøyrsløse vil vere ein påverknadsfaktor for at tilsette med restkapasitet er motivert til å kome på jobb eller ikkje.

Våre data viser at mestringskjensle av arbeidsoppgåvene er ein viktig bidragsytar til motiverte medarbeidarar. Det var klar einigheit at det i tider med gode resultat var det eit betrakteleg høgare oppmøte på jobb samanlikna med dårlegare tider. Fleire uttala at det kunne vere vanskeleg å motivere seg sjølv til å dukke opp på jobb “når ein likevel ikkje fekk til noko”. Mestring dreiar seg om å styrke den enkelte arbeidstakar sine egne moglegheiter til å takle krava som stillast slik at det som tidlegare blei opplevd som ei belastning endrast til utfordringar og spennande oppgåver.⁴ Dette funnet stemmer overeins med sjølvbestemmelsesteorien, då kompetanse er eit av dei psykologiske behova som må vere tilfredsstillt for at indre motivasjon skal oppstå. Medarbeidarane må ha tru på eigen kompetanse for å vere indre motivert for ei oppgåve (Gagne, Deci 2005:332). Kompetanse er blant anna sett på som ein viktig faktor for å redusere stress på arbeidsplassen, noko som gjer det til en viktig faktor for å førebygge og redusere sjukefråværet.⁵ Positive tilbakemeldingar

⁴http://akademikerne.no/filestore/File_library/Arbeids-_og_nringsliv/Arbeidsmilj/Stressmegikke-jegvilarbeide.pdf?issuusi=ignore

⁵http://akademikerne.no/filestore/File_library/Arbeids-_og_nringsliv/Arbeidsmilj/Stressmegikke-jegvilarbeide.pdf?issuusi=ig

kan vere med på å auke den indre motivasjonen og heve kjensla av kompetanse ved at den tilsette kjenner ansvar for eigne, gode prestasjonar (Gagne, Deci 2005:332).

I verksemda vi undersøkjta var det som tidlegare nemnd mogleg å jobbe på enten store eller små prosjekt, med få eller mange tilsette. Våre data viser at dei tilsette ser på dette som ei tillitserklæring om ein får moglegheita til å flytte over til eit mindre prosjekt. Respondentane er einige om at denne endringa fører til ei større ansvarskjensle, då dei tilsette ikkje blir kontrollert på same måten som på dei større prosjekta. Man er færre personar til å utføre oppgåvene som igjen fører til at man er meir avhengig av kvarandre. Som tidlegare nemnd har forskning vist at variasjon i arbeidsoppgåvene og større ansvar er med på å auke motivasjonen. Ut frå disse funna antar vi at dette er med på å auke motivasjonen hjå dei tilsette, som igjen fører til at lista for å vere heime frå jobb med restkapasitet blir høgare.

Verksemda har eit høgt fokus på tidsrammer, resultat og klare retningslinjer for korleis oppgåver skal gjennomførast, som gjer at vi opplev den som ei kontrollorientert bedrift. I intervjuprosessen kom det fram at høg grad av kontroll og overvaking virka negativt inn på motivasjonen og det viste det seg at det var prosjekt med mindre grad av kontroll, der det var eit krav om at dei tilsette måtte vere meir sjølvgåande. Dei tilsette som fekk moglegheita til å sitje på disse prosjekta opplevde å kunne bestemme meir sjølv, noko som gjer prosjekta meir autnomiorientert. Som tidligare nemnd understrekar sjølvbestemmelsesteorien at autnomiorientering er med på å skape indre motivasjon, ei kjensle av kompetanse og tilfredsheit. Mikkelsen og Laudal påpeikar at medarbeidarar motiverast til å arbeide hardare dersom dei får anledning til å utvikle seg (Mikkelsen, Laudal 2014:33). Dette gjenspeglast i sjølvbestemmelsesteorien, då autonomi er eit av dei psykologiske behova som må tilfredsstillast for at indre motivasjon skal oppstå.

5.3 Leiarar sin påverknad av tilsette sin motivasjon for oppmøte

Vi oppdaga at ein av faktorene for å påverke dei tilsette sin motivasjon for oppmøte var leiar

sin tilstedeværelse. Leiarane i verksemda blei sett på som rollemodellar, og det kom fram i intervjuet at dersom leiaren ofte var vekke frå jobb med restkapasitet ville dette ha ei smitteeffekt på dei tilsette. Dette blir også påpeika av Einarsen og Skogstad, som uttalar at ein leiar si haldning til sjukefråvær vil vere med å påverke haldningar elles i arbeidsgruppa. Som tidligare nevnt vil leiaren sine haldningar, mål og visjonar kunne påverke klimaet og kulturen. Dette kom også fram i intervjuprosessen då det blei uttrykt at eigen leiar hadde ved fleire høve møtt på jobb med restkapasitet. Forsking støtter opp om dette då ei svensk studie viser at det er ei slående smitteeffekt i verksemdar der det føreligg ein lågare terskel for å vere heime ved sjukdom. På bakgrunn av dette ser vi at ein leiar sine haldningar vil ha stor påverknadskraft på resten av medarbeidarane når det kjem til oppmøte på jobb og ikkje. Dette fordi leiarane er med på å setje rammene for korleis kulturen i verksemda skal vere. Vi ser at leiar er nødd å vere meir bevisst på sine handlingar då vedkomande må gå i spissen for å utvikle eit arbeidsmiljø som er inkluderande og fremjande (Vidje 2013). Med dette følgjer det at leiar har ei stor påverknadskraft på dei tilsette si kjensle av tilhøyrsløse, som er ein vesentleg faktor for at indre motivasjon skal kunne oppstå.

Som tidligare nevnt følar tilsette på mindre prosjekt ei større grad av sjølvbestemmelse då det er mindre kontroll og overvaking frå leiarane. Det kom blant anna fram i intervjuet at det på større prosjekt var ein kultur som tilsa ein enklare kunne gå under radaren ved fråvær med restkapasitet, medan ein var meir synleg på dei mindre prosjekta. Vidare var det stor forskjell frå leiar til leiar når det omhandla krav som blei stilt ved innmeldt sjukdom, og at det blei opplevd enkelt å ringe seg inn sjuk på dei større prosjekta. Dette tyder på at det var mindre oppfølging, av dei som ringte seg inn sjuk på dei større prosjekta kontra dei mindre.

Vi ser at kontrollspennet er med på å påvirke korleis sjukefråværet blir behandla då leiarane på dei større prosjekta har fleire underordna å halde kontroll på. Urwick meinte at ein leiar sjeldan bør ha fleire enn 6 underordna dersom det krevs hyppig kontakt og oppfølging (NOU 1999:10) medan dei større prosjekta i vår verksemd besto av mellom 6-12 medarbeidarar, noko vi ser på som ei forklaring til kvifor spriket er så stort. På dei mindre prosjekta varierer det frå to til seks personar, noko som er idealet for best mogleg kontakt og oppfølging. Vidare var det ikkje nokon klare retningslinjer i verksemda vi undersøkte når det kom til prosedyrer og framgangsmåtar ved handtering av vakttelefonen, og det kom fram i intervjuprosessen at ein kunne ynskje enkelte leiarar svarte på telefonen framfor andre. Dette fordi enkelte leiarar

stilte fleire kritiske spørsmål og jobba for at ein skulle kome og prøve eit par timar. Resultatet av dette var at fleire dukka opp på jobb og hevar terskelen for når man ringte inn. På bakgrunn av dette antek vi at det å føle seg sett og bli stilt krav til er en motivasjonsfaktor for å møte opp på jobb med restkapasitet.

Som nevnt tidlegare er det eit høgt fokus på tidsrammer og resultat i verksemda, og det kjem fram av det empiriske grunnlaget at det er eit høgare press frå leiarane på dei større prosjekta. Det følgjer av sjølvbestemmelsesteorien at faktorar som tidspress, frykt for straff og hard konkurranse kan vere med på å undergrave indre motivasjon. Ein sentral motivasjonsfaktor for å vege opp for presset, nyttar verksemda seg av eit provisjonsbasert lønssystem, i tillegg til bonusar for å auke motivasjonen ytterlegare. Disse belønningane er med på å auke den ytre motivasjonen, men kan føre til at merksemda blir flytta vekk frå gleda av å utføre sjølve arbeidet. Dette vil føre til ei stadig konkurranse mellom indre og ytre motivasjon. Sjølv om belønningane er meint som noko positivt, kan det føre til ei motsett effekt om det blir vektlagt for mykje.

Det at det føreligg stort press vil kunne vere ei byrde for dei tilsette då ein stadig må vise til gode resultat, og det føreligg ei stadig frykt for å miste jobben dersom ein ikkje klarar å levere innanfor dei fastsette rammene. Vi ser ei kopling til sjølvbestemmelsesteorien sin integrerte motivasjon, som byggjer på at ein leverer for å unngå å føle seg skuldig for å ikkje ha gjort som ein skulle. Vi antar at dette presset og denne stadige frykta for å miste jobben vil kunne føre til auka stress hjå dei tilsette, som vidare kan resultere i eit auka sjukefråvær⁶. Vi ser med fordel at leiarane kan ha meir fokus på relasjonsorientert åtferd, då dette vil kunne skape ei kjensle av at dei underordna jobbar for fleire enn kun seg sjølv og eiga løn. Dette antar vi vil kunne føre til auka kjensle av kompetanse og tilhøyrsløse, då leiar truleg vil kunne påverke, motivere og drive medarbeidarane til å jobbe mot effektivitet og suksess. I tillegg vil tillitsbaserte relasjonar som medarbeidarane opplev å ha til leiaren sin(...), føre til lågare grad av frykt og stress. Bård Kuvaas uttalar at det er lett å prate om denne type leiing, men det er derimot vanskeleg å utføre i praksis (Kuvaas 2017). Ut frå Kuvaas sin definisjon av tillitsbasert leiing ser vi at dette vil kunne auke dei tilsette si kjensle av autonomi, som igjen

⁶ Stress meg ikke - jeg vil arbeide, Akademikerne m.fl.
(http://akademikerne.no/filestore/File_library/Arbeids-_og_nringsliv/Arbeidsmilj/Stressmegikke-jegvilarbeide.pdf?issuul=ignore) 08.05.2017

vil auke den indre motivasjonen jamført med sjølvbestemmelsesteorien.

Det føreligg vidare ein ytre faktor som kunne påverke oppmøtet. Bedrifta har eit strevsomt miljø med mykje støy og det kom fram i intervjuprosessen at dette kunne vere ein pådrivar på å halde seg heime ved restkapasitet. Vidare kom det fram at leiarane ikkje la til rette for at det skulle vere lettare å kome på jobb med restkapasitet, då ein til dømes ikkje fekk nokon moglegheit til å sitje på eit roligare område om ein hadde vondt i hovudet. Her ser vi eit vesentleg forbedringspotensiale som vi antek vil vere med på å senke sjukefråvær med restkapasitet. Dette byggjer også opp under sjølvbestemmelsesteorien sitt grunnleggjande psykologiske behov om tilhøyrslø, og ei kjensle av å føle seg verdifull og ynskja på jobb.

6. Konklusjon

Studiets formål har vore å sjå på kva betydning motivasjon har for sjukefråvær i arbeidslivet. Gjennom utarbeidinga av denne oppgåva, ser vi ei nær samanheng mellom motivasjon og sjukefråvær, då manglande motivasjon kan bidra til å forklare vilja til innsats på jobb (Mikkelsen, Laudal 2014:34). Vi ser at motivasjonen for å komme på jobb med restkapasitet vil variere med den tilsette si kjensle av autonomi, kompetanse og tilhøyrslø. Dette er element som går igjen hjå alle respondentane, som påpeikar at tilhøyrslø og meistringskjensle er to essensielle faktorar som underbyggjer motivasjonen. Vidare var tillit frå leiarane noko som førte til auka motivasjon blant dei tilsette. Dette speglast igjen i det teoretiske grunnlaget og sjølvbestemmelsesteorien, da autonomi, kompetanse og tilhøyrslø aukar den indre motivasjonen. Denne forma for motivasjonen underbyggjer gleda den tilsette føler ved å utføre sjølve jobben, som er med på å heve terskelen for å bli heime med restkapasitet.

Vidare er kompetanse og meistringskjensle viktige faktorar for å redusere stress på arbeidsplassen, som igjen vil påverke sjukefråværet i ei positiv retning. Vi såg ein klar samanheng mellom resultat i verksemda og sjukefråværet. Jo lågare resultat, desto fleire var vekk frå jobb. Dette kan vi knytte opp mot sjølvbestemmelsesteorien og det grunnleggjande behovet for kompetanse, som vi tolkar som ein parallell til meistringskjensle. Dersom dei tilsette ikkje har tilstrekkeleg kompetanse innanfor feltet vil heller ikkje resultatene vere

tilstrekkeleg. Dette skapar låg mestringskjensle, som kan senke terskelen for å ringe seg inn sjuk ved restkapasitet. Her kan vi vidare sjå ein samanheng mellom tilhøyrsløse og å bli sett, og vidare til kontrollspennet hjå den enkelte leiar. Er ein på mindre prosjekt vil kontrollspennet vere meir optimalt, som gjer at medarbeidarane vil få tilstrekkeleg oppfølging og tilbakemeldingar, som gjer at kompetansen vil auke i tråd med dette. På dei større prosjekta vil leiaren ha fleire tilsette å følgje opp, som gjer at leiaren har mindre tid til kvar enkelt. Forsking visar at dersom dei tilsette trivs og følar tilhøyrsløse til verksemda, var fråværet lågt også i gode tider. I ei undersøking gjort av Helsedirektoratet blir det vist til at passe utfordrande arbeidsoppgåver, i tillegg til nok tid og riktig kompetanse til å utføre oppgåvene er viktige faktorar for å redusere sjukefråværet.

Gjennom studiet såg vi ein klar samanheng i at dei større prosjekta har ei høgare grad av kontroll, medan det på dei mindre prosjekta vil vere opent for ei meir autonom tilnærming. Dette var noko vi ikkje hadde forventa på førehand då vi tenkte at det ville vere ei tettare oppfølging når kontrollspennet var optimalt. Vi ser at sjølv om det er ein arbeidsplass med tett kontroll og oppfølging frå leiarane, vil grada av autonomi variere frå prosjekt til prosjekt. På bakgrunn av dette ser vi at bedrifta er meir tilpassa medarbeidarar som er kontrollorienterte, då dei må trivast med arbeidsoppgåver som baserer seg på klare retningslinjer i forhold til utøving. Forsking har vist at fleirtalet blir motivert av variasjon i arbeidsoppgåvene og auka ansvar framfor løn og fysiske arbeidsforhold. Dette viser at grada av manglande autonomiorientert motivasjon i verksemda vil kunne vere ein faktor som påverkar sjukefråværet med restkapasitet.

Ettersom bedrifta ikkje opnar for stor grad av autonomi vil det her kunne vere ein viktig påverknadsfaktor at leiar på mest mogleg måte skapar ei kjensle av ansvar og tilhøyrsløse til bedrifta. Hetland uttalar at ein god leiar ikkje berre fortel kva som skal gjerast, men også kvifor. Vidare er ein god leiar ein viktig nøkkelvariabel for å skape eit motiverande arbeidsmiljø. Arnold og Randall m.fl definar leiing som *evna eit individ innehar til å påverke, motivere og drive andre til å jobbe mot effektivitet og suksess for organisasjonen dei er medlem av*. Vi såg at det var ei større kjensle av autonomi, tilhøyrsløse og kompetanse på dei mindre prosjekta, noko som var motsett av det vi først forventa. Det var klare forskjellar mellom ansvarskjensla og kultur på dei små prosjekta kontra dei store, noko som visast igjen i sjukdomsfråværet. Gjennom prosessen har vi fått ei større forståing for kor viktig leiar sin

rolle er, og grada av påverknadskraft dei har på haldningane rundt sjukdomsfråværet. Ved å framstå som gode rollemodellar er dei med på å setje rammene for kulturen i bedrifta.

Ut frå funna våre, tidligare forskning og teori ser vi klare trekk til at motivasjon har ei betydning for sjukdomsfråværet i arbeidslivet, og ved å auke dei tilsette sin indre motivasjon gjennom autonomi, kompetanse og tilhøyrse, vil dette kunne redusere tala for sjukdomsfråvær med restkapasitet. Man kan med andre ord sei at motivasjon kan sjåast på som ei drivkraft for at tilsette kjem på jobb. Ettersom arbeidsoppgåvene i verksemda er inneheld liten grad av variasjon ser vi at tema ved vidare forskning kan basere seg på motivasjon ved einsformig arbeid.

7. Avgrensingar og avsluttande kommentarar

Gjennom utarbeidinga av denne oppgåva ser vi nokre svakheitstrekk som vil kunne trekke ned validiteten i resultatet. Respondentutvalet vårt var jamaldra og hadde same stillingstittel i nokon lunde like prosjekt, noko som gav oss lite variasjon i svara. På bakgrunn av tidsklemma for denne oppgåva resulterte det i eit utval på berre fire respondentar. Dette gjer at vi sit med ei kjensle av lite representativitet i verksemda som heilskap, som skapte ei utfordring i å kunne sei noko om dei overordna trendane i verksemda.

I startfasa av prosessen tok vi ei vurdering der vi valde å sløyfe intervju med personar høgare opp i verksemda då sjukefråværet ikkje var like utbreidd, samstundes som at motivasjonsfaktorane ikkje kom like tydeleg fram. Til ettertanke ser vi likevel at leiarane spelar ei større rolle enn først forventta i problemstillinga vår, og vi trur difor vi ville fått ei djupare forståing og betre validitet i resultatet om vi hadde prata med nokon i leiargruppa. Vidare ser vi ei svakheit i oppgåva då vi ikkje har snakka med leiarane om korleis deira syn og forståing rundt dei faktiske trendane er, i tillegg til kvifor sjukefråværet er lågare blant leiarane. Dette førte til at vi sjølv måtte anta og tolke ut frå dei svara vi fekk angående leiarstil og oppfølging. Når vi ser tilbake skulle vi derfor ha vald ut eit meir representativt utval, der vi prata med tilsette på tvers av stillingane.

Vi ser også at vi har vald eit stort tema, som gjorde det utfordrande å sette avgrensingar på oppgåva. Vi har difor ikkje fått gått like masse i djupna som vi ynskja då tidsrammene og oppgåva sin storleik ikkje opna for dette. Vi sit derfor med ei kjensle av at oppgåva på nokre områder er noko svevande.

Avslutningsvis vil vi også påpeike at ettersom begge har lite til ingen erfaring innanfor forskingsfeltet, ser vi også at vi truleg kunne fått meir ut av intervjuet om vi hadde vore betre forberedt. Vi kom utan nokon forventingar til framgangsmåte og prosess, og vi ser i ettertid at vi burde utarbeida ein meir utfylt intervjuguide for å få mest mogleg informasjon frå respondentane. Ettersom eine forfattaren av oppgåva i tillegg er tilsett i verksemda sit vedkomande med mykje informasjon, som gjer at det er ein moglegheit for at spørsmåla i intervjuguiden kan ha blitt retta deretter, noko som utfordrar validiteten i oppgåva.

8. Kjeldeliste

Fagbøker

- Arnold, J., Randall, R., et al, *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pearson United Kingdom, 6. utg., 2016
- Einarsen, S. og A. Skogstad. *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*, 2. utg., Fagbokforlaget, 2000.
- Høst, Tor. *Ledelse - en helhetlig modell*, 2009, Universitetsforlaget, 2. opplag 2011.
- Jacobsen, Dag ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, 2015, Cappelen Damm, 3.utg.
- Johannessen, Asbjørn, Per Andre Tufte og Line Christoffersen. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Abstrakt forlag 4. utg., 2011
- Mikkelsen, Aslaug, og Thomas Laudal. *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk Og Internasjonale Perspektiver*. 1 utg. Oslo: Cappelen Damm, 2014.
- Nordhaug, Odd. *LMR – ledelse av menneskelige ressurser*, Universitetsforlaget, 3. utg., 2002.

Artiklar

- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan. 2000. *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, Department of psychology
- Deci, Edward L, Richard M. Ryan and Dan N. Stone. 2009. *“Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory”*. Journal of General Management
- Gagne, Deci. 2005. *“Self-determination theory and job motivation”*, Journal of Organizational behavior
- Sheldon, Kenneth M, Daniel B. Turban, Kenneth B. Brown, Murray R. Barrick og Timothy A. Judge. 2003. *“Applying self-determination theory to organizational reseach”*. Reseach in Personnel and Human Resource Management
- Wiese, J. H. E. Organisasjonskultur, HR Norge

Nettsider

- Akademikerne, “Stress meg ikke - jeg vil arbeide”. Lesedato 12.04.17
http://akademikerne.no/filestore/File_library/Arbeids-og_naringsliv/Arbeidsmilj/Stressmegikke-jegvilarbeide.pdf?issuusl=ignore
- Helsedirektoratet, 2014, Arbeidsmiljø og psykisk helse. Lesedato 14.04.17
<https://helsenorge.no/psykisk-helse/psykisk-helse-og-jobb/arbeidsmiljo-og-psykisk-helse>
- Hetland, Hilde, “Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov” Magma -2013. Lesedato 19.04.2017:
<https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>
- Holm, Simen F. 2015 “Nøkkelen til god motivasjon”. Lesedato 12.04.2017:
<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>
- Kuvaas, Bård., Tillitsbasert ledelse virker, 2017. Lesedato 13.05.2017:
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Rydland, Monica, 2015, “Hvilken rolle spiller mellomlederen?” Lesedato 19.04.17
<https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Stranden, Anne Lise. 2015 “Derfor slutter ansatte i jobben”. Lesedato 16.05.2017;
<http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>
- Vidje 2013. Leiar er kulturbygger nummer én. Lesedato 14.05.2017:
http://akademikerne.no/no/arbeids-og_naringsliv/inkluderende_arbeidsliv/Lederen+er+kulturbygger+nummer+én.b7C_wJbKWk.ips

Andre kjelder

- NOU 1999: 10

9. Vedlegg 1: Intervjuguide

Kva betydning har motivasjon for sjukefråvær i arbeidslivet?

- a. Introduksjon av tema/oppgåve

- b. Intervju
 - a. Alle veit at når ein er alvorleg sjuk, for eksempel kyssejuka, lungebetennelse eller 40 i feber, så kjem ein ikkje på jobb, men kva trur du dei som har ei mindre grad av sjukdom, f. eks. litt vondt i halsen eller litt vondt i hovudet, motiverast av for å kome på jobb?
 - c. Kva trur du motiverer sjuke med restkapasitet til å møte på jobb?
 - a. Korleis trur du både leiarane og dei tilsette ser på sjukefråvær ved restkapasitet?
 - d. Kva er ein god nok grunn til å vere sjuk?
 - e. Er det akseptert å vere heime eller på jobb ved sjukdom?
 - a. Har du eksempel på at folk er komen på jobb med t.d. brekt fot eller høg feber?
 - f. Kva trur du motiverer dei og kvifor?
 - a. Kva trur du leiinga kan gjer for å auke motivasjon for oppmøte?

- g. Oppsummering og gjennomgang av funna