

Det gode liv på arbeidsplassen

Av **Terje Kato Stangeland**, Sivilingeniør, Master of Management og Cand.mag.

Det vesentlige ved lykken er ikke rikdom og nytelse, men aktivitet, den frie utfoldelsen av evner, samt vennskap med gode mennesker.

Aristoteles

Du skal alltid behandle mennesket som et mål og ikke bare som et middel.

Immanuel Kant

Mennesket har behov for personlig vekst og faglig utvikling. Mennesket har store latente ressurser i seg. Når mennesket får seg delegert oppgavene, vil det kunne gjøre seg nytte av sine ressurser og få tilfredsstilt sine egne behov.

Morten E. Berg (Berg, 1997: 217)

Aristoteles fremhever at for at mennesket skal kunne trives eller blir ”lykkelig”, må det leve i overensstemmelse med sin natur og ikke bli pålagt en levemåte og en livsstil som virker hindrende på noen av de funksjonene som er naturlige for mennesket (Stigen, 1983: 152).

Hva vil det si for mennesker å leve i overensstemmelse med sin natur, slik Aristoteles mener er viktig for å realisere det gode liv? Dette spørsmålet har lenge vært viktig innen både filosofi og psykologi. I de senere har også hjerneforskning bidratt til å svare på dette spørsmålet. Flere undersøkelser viser at tre hovedelementer i arbeidet er naturlig og viktig for mennesket (Kondo, 1999):

1. Kreativitet. Det å produsere noe av verdi
2. Fellesskapsfølelse og tilhørighet. Gleden ved å være med i arbeidsfellesskap og ved å dele suksess og motgang
3. Det å være i aktivitet, spesielt fysisk aktivitet

Disse tre elementene synes å være grunnleggende og viktige for menneskenes utvikling.

Menneskelige behov

Organisasjoner skal ikke bare produsere varer og tjenester, de skal også dekke visse menneskelige behov. Hva slags behov har mennesker? Det finnes mange undersøkelser og studier av motivasjon. Ut fra disse er de laget flere motivasjonsteorier og modeller for motivasjon. Det finnes ingen overordnet teori som beskriver, eller kan integrere i et helhetlig perspektiv, alle de forhold som vi i dag vet kan ha betydning for motivasjon. Tre teorier som er mye omtalt i arbeidspsykologien er teoriene til Maslow, McClelland og Herzberg.

Maslows motivasjonsteori er blant de mest kjente motivasjonsteoriene. Den tar utgangspunkt i at mennesker har fem grunnleggende behov:

1. Fysiologiske behov
2. Sikkerhetsbehov
3. Sosiale behov
4. Behov for status og prestisje
5. Behov for selvrealisering

Behovene er ordnet hierarkisk slik at behov nr. 1 normalt må oppfylles før nr. 2 dukker opp osv. Likevel kan det være slik at rekkefølgen og graden av behovstilfredsstillelse før neste behov dukker opp kan variere. Det kan være slik at mennesker kan være delvis tilfredsstilt og delvis utilfredsstilt på alle behovene.

En annen motivasjonsteori ble utformet av McClelland. De tar utgangspunkt i at mennesker har tre grunnleggende behov:

- Behov for makt
- Behov for tilhørighet
- Behov for prestasjoner

Disse behovskategoriene er i motsetning til Maslows ikke ordnet hierarkisk. Et behov trenger ikke være tilfredsstilt før et annet behov motiverer.

Fredrick Hertzberg og hans kolleger kartla hvilke forhold som fremmet trivsel og mistrivsel i arbeidssituasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2002: 245). Konklusjonen var at de forhold som fører til trivsel ikke er de samme som de som fører til mistrivsel. Og tilsvarende at de forhold som fører til mistrivsel er ikke de samme som fører til trivsel.

Motivasjonsfaktorene kan skape trivsel når de er oppfylt, men ikke mistrivsel når de ikke er oppfylt. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel om de ikke er oppfylt, men ikke trivsel om de er oppfylt. Det er motivasjonsfaktorene som fører til økt ytelse, ikke hygienefaktorene.

Motivasjonsfaktorer:

1. Prestasjoner. Tilfredsstillelsen ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater av arbeidet
2. Anerkjennelse for vel utført arbeid.
3. Arbeidsoppgavene i seg selv.
4. Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon
5. Forfremmelse
6. Vekst

Hygienefaktorer

1. Organisasjonens politikk og administrasjon (som helhet)
2. Arbeidsledelse, lederens kompetanse og veiledning av underordnede
3. De mellommenneskelige forholdene mellom overordnede og underordnede
4. Hvordan forholdene omkring arbeidet er utformet
5. Lønn
6. Status
7. Sikkerhet i jobben
8. Forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet

Herzbergs teori har i likhet med Maslows og McClellands teori har vært utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier og blitt inngående diskutert i organisasjonsteorien. Det er også i de siste årene blitt framsatt forslag til hva som er menneskets grunnleggende eller primære behov basert på både biologisk og sosiologisk forskning. Selv om ingen av disse teoriene er perfekte, kan vi si at de gir nyttige bidrag til forståelse av motivasjon og drivkrefter hos mennesker. De fokuserer på ulike forhold og sånn sett utfyller de hverandre og er mer komplementære enn motstridende.

Alle mennesker er forskjellige. Det betyr at mennesker også har ulike motiver og ønsker for sitt arbeid. Derfor vil ikke alle mennesker i en organisasjon la seg motivere av de samme forholdene. Dette har betydning når vi skal få alle medarbeidere til å yte best mulig.

Motivasjonsteoriene viser at det går et skille mellom ytre og indre belønninger. Tradisjonelt har ytre belønninger og lønn spesielt vært hovedfokus for å få medarbeidere til å yte mer. Selvsagt er ytre belønning viktig, men muligheten til å utvikle storhet for en organisasjon ligger i utvikle systemer og forhold for indre belønning.

Motivasjonsteorier og -modeller kan være et godt utgangspunkt for å forstå motivasjon og hva man bør legge vekt for å skape trivsel og høy ytelse på arbeidsplassen. Men vi kan ikke ut fra disse si nøyaktig hvordan dette skal gjøres eller hva som er situasjonen og best for vår organisasjon og våre ansatte. Her må vi selv gjøre våre undersøkelser og erfaringer.

Arbeidsmiljø

Einar Thorsrud utførte et pionérarbeid rundt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering på 60-tallet og begynnelsen av 70-tallet. Sentralt i dette var bedriftsdemokrati og nye former for organisering, blant annet med selvstyrte grupper. Resultatet av dette forskningsarbeidet, med blant annet identifikasjon av psykologiske jobbkrav, ligger til grunn for deler av arbeidsmiljøloven (Elden, Finne, Levin, Paasche og Sletten, 1986; Bjørvik, 1993).

Noen viktige psykologiske jobbkrav eller behov viste seg å være:

- selvbestemmelse
- ansvar for egen arbeidssituasjon
- samarbeid med andre
- mulighet for faglig utvikling og generell kunnskaps- og kompetanseoppbygging
- demokrati
- se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen
- føle at jobben på lang sikt gir mulighet for ønsket utvikling

De psykologiske jobbkravene eller behovene finner vi igjen i kjente teorier om motivasjon, f.eks. Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktor teori. I Maslows behovshierarki utgjør de psykologiske jobbkravene eller behovene de øverste delene (behov for samhørighet, status og prestisje og selvrealisering) og i Herzbergs teori finner vi det samme igjen i motivasjonsfaktorene

som påvirker tilfredshet (prestere, selve arbeidet, anerkjennelse, ansvar) (Bjørvik, 1993; Schein, 1988).

Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven er i tråd med et prinsipp om å betrakte mennesket som mål i seg selv og ikke bare som et produksjonsmiddel. I arbeidsmiljøloven stilles det krav som tar hensyn til den enkeltes behov på arbeidsplassen. I arbeidsmiljøloven § 4-2. ”Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling”, heter det:

” (2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,”

Vridning fra organisasjonskontrollert til individkontrollert

Johannessen og Olaisen (2002) har studert trender i kunnskapsledelse. De mener det har skjedd en vridning fra vekt på det organisasjonskontrollerte til vekt på det individkontrollerte. Det betyr at desto mer kompetansebasert en virksomhet er, desto viktigere er å gi enkeltindivider autonomi og fleksibilitet og legge til rette for at arbeidet blir en del av det å realisere ”det gode liv”. Å gi ansatte større ansvar og frihet vil bety økt delegering av oppgaver og beslutningsmyndighet.

Delegering er viktig fordi det kan føre til:

- Økt personlig og faglig utvikling av medarbeidere.
- Beslutninger tas raskere og ofte bedre av dem som kjenner problemet og vet hvor skoen trykker.

Moderne organisasjonsformer

Organisasjoner må utformes slik at de får mennesker til å yte. Valg av struktur, ledelsesform, belønningssystem og fysiske arrangementer er av betydning for dette.

Organisasjoner som designes og ledes på en måte som er i tråd med og tilpasset menneskets natur, dvs. som bedre ivaretar menneskenes grunnleggende behov, vil gi større trivsel, bedre utvikling og utnyttelse av medarbeidernes ressurser, noe som igjen påvirker organisasjonens måloppnåelse og ytelsesevne. I praksis betyr det å utvikle flatere organisasjoner, bygge ned hierarkiske forhold og gi medarbeidere mulighet for varierte oppgaver med delegering og autonomi.

Organisasjoner kan ikke utformes bare for at ansatte skal trives og utvikle seg. De må også ivareta den grunnleggende verdiskapningsfunksjonen som organisasjonen har ved å produsere varer eller tjenester. Utfordringen er å finne balansen mellom menneskelige behov og ønsker og organisasjonens krav om effektivitet og produktivitet.

De psykologiske behovene uttrykker hva som er viktig og verdifullt for mennesket. Å være klar over hva som er det gode liv på arbeidsplassen for de ansatte og legge til rette for dette, er viktig hvis en ønsker å utnytte det enorme potensialet som finnes hos mennesker som trives og utvikler seg. Ikke minst er det viktig hvis en ønsker å beholde de beste ressursene.

Kildehenvisning

Berg, M.E. (1997), *Organisasjonsutvikling – metoder og teknikker*, Cappelen Akademisk Forlag, 2. utgave, Oslo

Bjørvik, K.I. (1993), *Arbeids- og lederpsykologi*, Bedriftsøkonomens forlag

Elden, M., Finne, H., Levin, M., Paasche, T. og Sletten, P. (1986), *Mennesker i arbeid – En innføring i organisasjon og ledelse*, Universitetsforlaget, Oslo

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer – Innføring i organisasjon og ledelse*, 2. utgave, Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, J.A. og Olaisen, J. (2002), *Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd*, Magma – årgang 5, nr. 4 - 2002

Kondo, Y. (1999), *Quality and humanity*, The TQM Magazine, Vol. 11, nr.6

Schein, E. (1988), *Organizational psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall International Editions

Stigen, A. (1983), *Tekningens historie Bind 1 og 2*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo