



Høgskolen i **Hedmark**

Rita Kristin Dybdal  
Elinor Ann Lindby-Aas

# Hva øker motivasjonen til faglig ytelse hos ansatte på sykehjem?

RSA 935 Prosjektarbeid med samfunnsvitenskapelig metode  
Årsstudium i organisasjon og ledelse, deltid

2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Sammendrag .....</b>	<b>s 4</b>
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>s 5</b>
1.1 Bakgrunn.....	s 5
1.2 Problemstilling.....	s 6
1.3 Hvordan vi skal besvare problemstillingen.....	s 7
1.4 Begrepsavklaring.....	s 7
1.5 Gangen i oppgaven.....	s 8
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>s 9</b>
2.1 Motivasjonsteorier.....	s 9
2.1.1 Jobbkarakteristikamodeller.....	s 10
2.1.1.1 Oldham og Hackman.....	s 10
2.1.1.2 Herzberg.....	s 12
2.2 Ledelsesteorier.....	s 13
2.2.1 Transformasjonsledelse.....	s 13
2.2.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	s 14
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>s 15</b>
3.1 Hva er metode.....	s 16
3.2 Hvorfor metode.....	s 16
3.3 Valg av metode .....	s 17
3.4 Undersøkelsesopplegget.....	s 19
3.5 Validitet og reliabilitet.....	s 20
<b>4.0 Presentasjon og analyse.....</b>	<b>s 21</b>

4.1	Ansvar og motivasjon.....s	22
4.2	Kompetanse og motivasjon .....s	23
4.3	Organisering og motivasjon.....s	25
4.4	Lederstiler/lederegenskaper og motivasjon...s	26
4.5	Oppsummerende diskusjon .....s	31
<b>5.0</b>	<b>Konklusjon.....s</b>	<b>33</b>
	<b>Referanseliste.....s</b>	<b>34</b>

## **SAMMENDRAG**

Vi er to sykepleiere med lederansvar på sykehjem i Hedmark. En viktig del av vår jobb, er å få hver og en ansatt til å gjøre en så god jobb som mulig. Det er bakgrunn for vår forholdsvis lille studie.

Denne oppgaven skulle besvare spørsmålet om hva som motiverer ansatte som jobber i sykehjem. Vi ønsket å finne ut om ansvar, organisering, kompetanse og lederstiler hadde noe å si for motivasjonen for å gjøre en god jobb.

Vi besvarer spørsmålet ved å intervju fire ansatte på de avdelingene vi selv jobber. Altså gjør vi en kvalitativ undersøkelse med individuelle intervjuer.

Vi baserer oppgaven på to motivasjonsteorier og to ledelsesteorier som vi mener er svært relevante for problemstillingen.

Våre funn samsvarer godt med det vi antok på forhånd, nemlig at de fire faktorene vi nevnte er avgjørende for ansattes motivasjon.

## **1.0 INNLEDNING**

Vi er to sykepleiere som høsten 2010, startet på organisasjon og ledelse ved høyskolen i Hedmark, campus Rena. Vi jobber begge på kommunale sykehjem i henholdsvis Løten og Elverum kommune, og begge sykehjemmene er etter vanlig norsk målestokk, store. Bestemmelsen om å skrive den avsluttende prosjektoppgaven sammen, kom tidlig i studiet, og vi var samtidig bestemte på at det skulle dreie seg om noe vi kunne bruke i vårt daglige arbeid.

Den ene av oss jobber som sykepleier ved Løten Helsetun, og har sykepleieansvar for en gruppe på 9 pasienter. Dermed leder hun faget for et team med hjelpepleiere og sykepleiere. Den andre er avdelingsleder ved Moen sykehjem, og har personalansvar for 25 årsverk og faglig ansvar for 26 pasienter.

Felles for oss begge, er at vi er opptatt av sykepleiefaget, at vi har svært lang erfaring fra omsorgssektoren, og at våre pasienter skal få den best mulige behandling.

### **1.1 Bakgrunn**

Det ble våren 2011 levert en prosjektoppgave ved organisasjon og ledelse på Rena, som tok for seg hva som motiverer ansatte på sykehjem til nærvær på jobben. Tveitane, Lundberg og Reistad (2011)

Ansatte på Moen sykehjem var i den oppgaven informanter (ble intervjuet), og konklusjonen var noe overraskende. Resultatet var nemlig at det var forpliktelser overfor kolleger og det sosiale fellesskapet som bidro sterkest til at en gikk på jobb, også de dager en følte seg i litt dårlig form, og kunne vurdert å være hjemme. Dette til tross for at det i lengre tid er jobbet med faglighet i helsesektoren og at pasientens behov skal være det sentrale. Følelse av forpliktelsene overfor kolleger virker å være sterke enn forpliktelse for pasienten og ønsket om å gjøre en god jobb.

Som fagpersoner i denne sektoren, ble vi noe betenkt over dette, og syntes det var litt skuffende at faget og selve jobben ikke stod sterkere som motivasjonsfaktor.

Vi ble enige om at det ville vært interessant å finne ut litt mer om dette temaet, og ønsket å få innsikt i bakgrunn for svarene. Dessuten ville vi finne ut hva som skal til for at bildet skal se litt annerledes ut, særlig da med vekt på hva vi som ledere kan gjøre.

## **1.2 Problemstilling**

Vi besluttet at tema i oppgaven skulle være hva som skal til for at jobben i seg selv, i større grad skal være en motivasjonsfaktor. Sagt på en annen måte, ønsket vi å se på hvordan jobbutformingen skal være for at hver enkelt yter best faglig og får lyst til å gå på jobb, nettopp fordi jobben er så spennende. Det dreier seg rett og slett om å finne fram til en indre motivasjon. I den forbindelse er det flere spørsmål vi ønsket svar på.

Som nåværende og framtidige ledere, er det interessant å vite noe om i hvilken grad organiseringen av avdelingene påvirker motivasjonen til de ansatte. Det er ulike måter å gjøre dette på, og det ønsket vi å finne ut noe om. Herunder vil vi også se på hva ansvarliggjøring av den ansatte har å si for hvor stor motivasjonen er.

Likeså ønsket vi å se på i hvilken grad ulike lederstiler bidrar til å få fram det faglig beste i hver ansatt. I både grunnleggende organisasjonsteori og organisasjonspsykologi har vi gått gjennom forskjellige lederstiler, og vi ønsket å se nærmere på hva ansatte i sykehjemmene mener er viktig i så henseende.

Spørsmålet vi kom fram til at vi ønsket svar på gjennom oppgaven, og som ble vår problemstilling er:

**Hva øker motivasjonen til bedre faglig ytelse hos ansatte på sykehjem?**

**Har lederstil, organisering, kompetanse og ansvarliggjøring noen betydning?**

Det at vi velger å fokusere på nettopp disse siste faktorene, har sammenheng med at vi tror det er felter leder i stor grad kan påvirke. Selve arbeidsoppgavene ligger der fast, og kan i liten grad endres, mens de nevnte ytre rammene, i større grad kan forandres. Dessuten hadde vi en personlig antakelse på forhånd, om at dette er viktige faktorer for hvor motivert ansatte er.

### 1.3 Hvordan vi skal besvare problemstillingen

Det er begrenset hvor stor undersøkelse en kan gjennomføre i løpet av de 4 månedene vi hadde til disposisjon for denne oppgaven. Vi har derfor gjort noen klare valg i forhold til omfanget av datainnsamlingen.

Siden vi begge jobber i sykehjem, var vi klare på at det var sykehjemsavdelinger vi ønsket å undersøke. Pga tidsknapphet valgte vi å begrense oss til å intervju 2 ansatte på hver av de to avdelingene, til sammen 4 personer. Det er dermed helt klart at det er en liten kvalitativ undersøkelse vi gjennomfører.

Metodevalg og selve undersøkelsen vil bli nærmere presentert i kapittel 3.

Som teoretisk bakgrunn for prosjektoppgaven har vi brukt motivasjonsteori og ledelsesteorier fra pensum i studiet. Etter noe diskusjon og veiledning, kom vi fram til å benytte Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, teori om transformasjonsledelse og 2 ulike jobbkarakteristikamodeller for motivasjon utformet av Hackman og Oldham, samt Hertzbergs. Vi mener at dette er svært relevante teorier i forhold til problemstillingen, som jo dreier seg om å få fram det beste i hver enkelt arbeidstaker (skape en indre motivasjon).

### 1.4 Begrepsavklaringer

For å få en mest mulig lik forståelse for innholdet, vil vi her kort presentere en begrepsavklaring for de sentrale begrepene i problemstillingen.

**Motivasjon** er i Jacobsen og Torsvik (2010) beskrevet som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, det som gir retning til handlingen og som opprettholder og forsterker handlingen. Her vil motivasjon altså være det som gir den ansatte lyst til å gjøre en jobb, og som gjør at en fortsetter mot et mål.

**Indre motivasjon** er en form for motivasjon, hvor motivasjonen først og fremst ligger i selve utførelsen av arbeidet. Det å utføre jobben føles som belønning i seg selv, og gir en positive følelse. (Kaufman og Kaufman, 2010)

**Leder.** I vår oppgave vil leder alltid være nærmeste leder. I og med at vi intervjuer sykepleiere og hjelpepleiere på avdelingsnivå, vil nærmeste leder være avdelingssykepleier. Denne har faglig og administrativt ansvar for avdelingens drift. Det er nesten utelukkende sykepleiere som er avdelingsledere i sykehjem.

**Lederstil** sier noe om hvordan leder forholder seg til ansatte på. Vi tenker særlig på relasjonsorientert lederstil, hvor en er mest opptatt av samhandlingen med ansatte, og oppgaveorientert ledersstil, hvor oppgavene står i fokus. Kaufman og Kaufman (2010) definerer ledersstil som en preferanse for måten en utøver lederskap på.

**Lederegenskaper** er et begrep som vi bruker i presentasjonen av datamaterialet. Med det mener vi fortrinnsvis personlige egenskaper hos leder.

**Kompetanse** vil i vår oppgave være både formell kunnskap og praktiske ferdigheter. Dette er den samme måten som Kaufman og Kaufman (2010) bruker dette begrepet.

**Organisering** vil i vår oppgave dreie seg om hvordan sykehjemsavdelingens arbeidsoppgaver er fordelt mellom de ansatte. Særlig tenker vi da på hvordan ansvaret for oppgavene er definert og fordelt. Vi kommer i liten grad inn på formell organisering med ledernivåer og organisasjonsstrukturer.

## 1.5 Gangen i oppgaven

Vi har lagt opp oppgaven med presentasjon av problemstillingen først. Deretter vil vi i eget kapittel presentere de teorier vi har valgt å bygge undersøkelsen rundt. Valget falt på 2 motivasjonsteorier og 2 teorier om ledelse.

I kapittel 3 har vi beskrevet metodene vi har benyttet i datainnsamlingen. Det var ganske enkelt å finne ut av at vi ville ha en kvalitativ undersøkelse med få informanter..

Kapittel 4 består i første del, av en presentasjon av de empiriske data vi innhentet gjennom 4 intervjuer, og en analyse av disse. Dette forsøker vi å gjøre gjennom sitater og fortolkninger. Siste del av kapittel 4 vil bestå av drøfting, hvor vi diskuterer våre funn opp mot de teoriene vi presenterer.



Konklusjonen i forhold til problemstillingen kommer i eget kapittel. Der vil vi kort oppsummere hva funnene sier i forhold til denne.

## **2.0 PRESENTASJON AV TEORIER**

### **2.1 Motivasjonsteorier**

Ordet motivasjon stammer fra latinets «movere», som betyr bevege. Dette handler om de drivkrefter som får oss til å gjøre noe. I motivasjonspsykologien er man også opptatt av å finne ut retningen i menneskers atferd. Målet for handlingene, vår hensikt med handlingene og intensiteten i det som utføres, blir også tatt frem som ledd i motivasjonsteorien. Satt sammen blir det da de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd.(Kaufmann og Kaufmann, 2010)

Det skilles i Kaufmann og Kaufmann (2010) mellom fire forskjellige motivasjonsteorier.

- Behovsteori er atferd som styres av menneskers grunnleggende behov.
- Kognitiv motivasjonsteori ser på motivasjon som et produkt av hva individet forventer å oppnå , belønning og egen ytelse.
- Sosiale teorier ser på motivasjon som det som kommer ut av individets opplevelse av likhet eller ulikhet på arbeidsplassen.
- Jobbkarakteristikamodellen tar for seg elementer i selve jobben som motivasjon og eventuell mangel på motivasjon.

## 2.1.1 Jobbkarakteristikamodeller

### 2.1.1.1 Oldham og Hackman

Teorier som omhandler egenskaper ved selve jobben som påvirkningskraft for motivasjon og prestasjoner, kalles jobbkarakteristikamodeller. Richard Hackman og Greg Oldham utviklet en slik modell der den sentrale konklusjonen er at det å stimulere vekstbehovet hos arbeidstakere, fører til bedre motivasjon og ytelse. Dette igjen skal da gi bedre kvalitet og økt produktivitet. Det blir her satt opp fem forskjellige trekk i denne teorien som ansees som relevante for motivasjon i en hvilken som helst jobbsituasjon. Det som er sentralt her, er å finne et detaljert system for hva som gjør en jobb motiverende. (Kaufman og Kaufman, 2010)

#### **Sentrale positive trekk i i Oldham og Hackmans teori:**

**Variasjon i ferdigheter:** Her blir det antatt at jo mer man får bruke sine forskjellige evner og ferdigheter i sin yrkesutøvelse, jo mer motiverende blir selve jobben. Det blir sammenlignet mellom ensformige oppgaver ved et samlebånd kontra en utfordrende lederstilling, der den sistnevnte vil være mere motiverende enn den første.

**Oppgaveidentitet:** Det å kunne få slutføre hele prosessen i arbeidsutførelsen, blir sett på som motiverende, sett opp imot å stå på en plass i leddet og utføre den samme ene oppgaven hele tiden. Du kan identifisere deg med sluttproduktet.

**Oppgavebetydning:** Ved at man som arbeidstaker kan se den større meningen i oppgavene man utfører, vil virke som motivasjon og drivkraft.

**Autonomi:** Her blir det hevdet at det å ha ansvar og kontroll over egne oppgaver og arbeidssituasjon, er med på å skape motivasjon i arbeidet.

**Tilbakemelding:** Ved at medarbeidere får tilbakemelding på utført arbeid, vil man kunne hente motivasjon ut av dette. Det kan også brukes som grunnlag for forbedring av arbeidets utførelse og læring av egne erfaringer. Det hevdes at medarbeidersamtaler er et godt arbeidsverktøy i denne sammenhengen.

Når det gjelder jobbkaraktistika, er det arbeidstakerens egne, subjektive oppfatning av disse som er relevante. Interesser evne og kompetanse er individuelt og vil styre hvor motiverende personer synes at deres oppgaver er. (Kaufman og Kaufman, 2010)

Dette blir også beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2007) som den mest innflytelsesrike teorien om hvordan faktorer i organisering av arbeidet kan påvirke motivasjonen hos medarbeiderne. De hevder at visse psykologiske tilstander som oppstår når de riktige forholdene som trekk i oppgavens utforming og hvordan arbeidet er organisert er med på å skape en indre motivasjon, og derved tilfredshet med arbeidet. Medarbeideren må ha en følelse av at det er mening med det han eller hun gjør. Følelse av personlig ansvar for resultater må også være tilstede. Som tredje element må arbeideren ha kunnskaper til å kunne vurdere om resultatet er bra eller dårlig.

Det vises til fem forskjellige sentrale trekk ved oppgavene som fremmer denne psykologiske tilstanden: variasjon i utfordring av evner og ferdigheter, deltagelse i helheten for oppgavens slutføring og et synlig resultat, oppgavens betydning for organisasjonen og personer i og utenfor organisasjonen, medbestemmelse i forhold til oppgavens utforming og den ansattes følelse av autonomi. Det femte og siste trekket som bør være tilstede for optimal motivasjon, er kunnskap om resultater. Dette er også avhengig av i hvilken grad arbeideren selv kan se resultatet av det som er utført. Jo flere av disse forholdene som er tilstede i en arbeidssituasjon jo bedre skårer arbeidet på motivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Effekten av disse trekkene ved arbeidet, er til syvende og sist bestemt av hva som kjennetegner den enkelte ansatte, og den enkeltes forutsetninger, individuelle behov, kunnskaper og ferdigheter gjør at man reagerer ulikt på utfordringer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Denne teorien av Hackman og Oldham tar også for seg et sett av tiltak som skal kunne øke motivasjonspotensialet i selve arbeidsoppgaven. Det er delt opp i fem ulike tiltak:

-Man kombinerer oppgavene for at de skal utgjøre en meningsfull helhet og på den måten skaper variasjon i arbeidet.

-Ved å skape naturlige arbeidsgrupper mener man å kunne skape eierskapsforhold til oppgavene.

-Skape klientrelasjoner for at den enkelte direkte får tilbakemelding fra den som har den primære nytten av arbeidet.

-Ved at man delegerer ansvar og oppgaver blir autonomien hos den ansatte fremmet.

-Den ansatte kan, ved at man lager gode systemer for tilbakemeldinger, lære noe om utviklingen i sin utførelse av arbeidet. ( Jacobsen og Torsvik, 2007)

### 2.1.1.2 Herzberg

Frederick Herzberg ved Pittsburg University intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem sette ord på hvilke situasjoner som førte til trivsel eller mistrivsel i arbeidssituasjoner. I sin konklusjon fant han ut at situasjoner som førte til trivsel var helt noe annet en de som førte til mistrivsel. Dette gjorde at Herzberg mente å kunne skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer i enhver arbeidssituasjon. Motivasjonsfaktorer mente Herzberg virker fremmende på trivsel mens hygiene faktorer bare har en negativ effekt på arbeidssituasjoner ved sitt fravær.

Arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner er Herzbergs hygiene faktorer og disse mente han virket positivt når de var tilstede men de hadde ikke noe å si for motivasjon.

Prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst er av Herzberg beskrevet som motivasjonsfaktorer og skal virke fremmende og gunstig på tilfredshet og produktivitet. Fravær av disse faktorene fører i følge Herzberg til en nøytral tilstand. ( Jacobsen og Torsvik, 2007)

## 2.2 Ledelsesteorier

### 2.2.1 Transformasjonsledelse

Transaksjon som ledelsesform, kan man se som en form for byttehandel. Arbeidsgiver og arbeidstaker forhandler om verdien i det arbeidstakeren skal gjøre, og lønn blir fastsatt etter det som det blir enighet om.

Transformasjon derimot, går ut på at leder og medarbeider sammen omdanner den eksisterende situasjon til en ny mulig virkelighetstilstand som man kan ønske å realisere. Her blir det hevdet at karismatiske og visjonære ledere som for eksempel Nelson Mandela, har en slik måte å lede på.

Det viktigste bidraget i debatten om transformasjonsledelse, har kommet fra en amerikansk ledelsesforsker som heter Bernhard Bass. (Kaufman og Kaufman,2010).

Bass hevder at det mest elementære i transformasjonsledelse, er at ledere klarer å omforme hele ideen om hva virksomheten er og hva den skal være. Dette vil virke samlende og legge grunn for en konsentrert innsats for å realisere visjonen.

Bass modell beskriver transformasjonsledelse som et ytterpunkt på et kontinuum eller en skala, der passiv «la det skure» ledelse er det andre ytterpunktet. Bass beskriver transformasjonsledelse som den sterkeste ledelsesformen og «la det skure» som den svakeste. Bass foreslår at hele ledelsesspektret kan deles in i sju forskjellige lederaktiviteter.

1. **Idealisert innflytelse** er den sterkeste formen for lederskap, og blir også omtalt som karismatisk ledelse. Lederen fungerer her som en god rollemodell for sine medarbeidere. Leder er en person som blir beundret og respektert og fremstår som en person de gjerne vil etterligne.

2. **Inspirerende motivasjon** blir praktisert av transformasjonsledere, og preges av god lagånd, entusiasme og optimisme. Det hevdes at slike ledere hele tiden passer på å trekke medarbeiderne med i et demokratisk samspill, som er med på å utforme og forfølge visjonene i gruppen. Her er kommunikasjonen om forventninger til den enkelte og til gruppen veldig klar.

3. **Intellektuell stimulering** er et viktig trekk ved transformasjonsledelse. Dette kjennetegnes av at lederen stimulerer intellektuell utvikling, for at medarbeiderne skal bli utfordret til å arbeide selvstendig og finne kreative måter til problemløsning. Her blir ikke gitt noen form for kritikk for nye ideer selv om de avviker fra lederens egen mening.

4. **Individualisert oppmerksomhet** innebærer at det er et personlig bånd mellom leder og medarbeider, og at leder er flink til å gi personlig tilbakemelding til den enkelte. Her kan det også være at det blir personlig tilrettelagt for den enkelte arbeidstaker ut ifra dennes behov i forhold til livssituasjon i øvrig.

5. **Betinget belønning** blir brukt som administrasjon av belønning på betingelse av det som faktisk blir utført. Man kan bruke dette som et ledd i måloppnåelse eller for å utvikle medarbeideres kunnskaper og ferdigheter.

6. **Ledelse ved unntak** er korreksjon eller disiplinering og blir brukt når medarbeidere ikke fyller kravene som stilles, eller helt enkelt ikke utfører det som forventes. Her skilles det på aktiv og passiv fremgangsmåte. Ved aktiv ledelse ved unntak overvåker leder arbeidet og griper bare inn hvis det blir gjort noe galt. Ved den passive formen overlater leder gruppen til seg selv, og griper ikke inn hvis ikke han eller hun får tilbakemelding på at noe er galt.

7. **La det skure ledelse** er av Bass beskrevet som den svakeste ledelsesformen, og innebærer at leder griper minst mulig inn i utførelse av arbeidet. Dette kan også ha to variabler der på den ene siden leder ønsker at gruppen skal klare seg mest mulig selv. Den andre muligheten her kan være en passivitet og likegyldighet fra leders side i henhold til de oppgaver som er tillagt en ledende stilling. (Kaufman og Kaufman, 2010)

## 2.2.2 Situasjonsbestemt ledelse

Paul Hersey og Ken Blanchard er to amerikanske spesialister på ledelse. De har utviklet en samspillsbasert teori som ofte blir benyttet i praktisk lederutvikling. Her blir valget av lederstil bestemt ut ifra faktorer som medarbeideres kompetanse eller modenhet. Med modenhet menes her kompetansegrunnlag for selvstendig arbeid. (Kaufmann og Kaufmann, 2010).

Hersey og Blanchard skiller mellom fire forskjellige måter å lede på ut ifra medarbeiderens kompetanse:

Instruerende lederstil er preget av autoritet, beordring og enveiskommunikasjon. Blir også omtalt som høyt styrende og lavt støttende ledelse. Ledelsestypen her blir beskrevet som sterkt oppgaveorientert, men svakt relasjonsorientert.

Selgende lederstil går ut på å overtale og å forklare for å få det til. Denne måten å lede på blir også forklart som høyt styrende og høyt støttende. Baserer seg på sterk oppgaveorientering og sterk relasjonsorientering.

Deltakende lederstil er høyt støttende og lavt styrende og bygger på samarbeid og medbestemmelse. Her er leder svakt oppgaveorientert og sterkt relasjonsorientert.

Delegerende lederstil er lavt støttende og lavt styrende ledelse og baseres på delegering av oppgaver og ansvar til medarbeidere. Her er både oppgaveorientering og relasjonsorientering svakt. (Kaufman og Kaufman, 2010)

### **3.0 METODE**

I vår prosjektoppgave skal vi forsøke å belyse hva som skal til for at ansatte skal finne selve jobben motiverende. For å finne ut noe om dette temaet, ønsker vi å gjennomføre en undersøkelse. En undersøkelse har, i følge Jacobsen, (2010), til hensikt å framskaffe kunnskap. Videre, i følge Jacobsen, finnes det tre hovedtyper hensikter med å framskaffe ny kunnskap.

- Beskrivelse  
Som innebærer at en undersøker for å kunne finne informasjon om hvordan ting ser ut akkurat nå. Eksempelvis hvordan en organisasjon fungerer.
- Forklaring  
Som innebærer at en søker å finne forklaringer på hvordan og hvorfor ting ble som de ble. Her kan en eksempel være å finne ut hvorfor det ble så dårlig arbeidsmiljø i en organisasjon.

- Prediksjon

Her ønsker en å finne ut noe om hvordan ting vil bli senere. Dette er klart den mest utfordrende hensikten.

I midlertid glir disse hensiktene i hverandre, og det er så å si umulig å ikke komme inn på alle i løpet av en undersøkelsesperiode.

I vår undersøkelse ønsker vi å finne ut hva som skal til for at jobben skal være motiverende nå. Altså er vår hensikt å framskaffe kunnskap for å beskrive det som er nå. (Jacobsen, 2010)

### 3.1 Hva er metode

For å gjøre en samfunnsvitenskapelig undersøkelse, er det nødvendig å benytte en metode. Metode er, i følge Jacobsen (2010), en systematisk undersøkelse av det eller de spørsmål en søker svar på. Og det er videre, stadig i følge Jacobsen (2010), en måte å samle inn empiri, altså data om virkeligheten.

Et annet begrep som hører inn under dette emnet, er forskning. Dette er i følge Jacobsen (2010) en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål. Dermed kan vi slå fast at vi skal bedrive forskning, i og med at vi skal systematisk undersøke hva som skal til for at jobben skal være motiverende.

Det at vi bruker samfunnsvitenskapelig metode, vises ved at vi innhenter data, behandler og analyserer, og presenterer analysen systematisk.

### 3.2 Hvorfor metode

Problemstillingen har mye å si for valg av samfunnsvitenskapelig metode. Det er viktig å være klar over hva en vil undersøke, og det er mange spørsmål en må ta stilling til før en står klar med metodevalget. Utgangspunktet er at vi skal gjøre en undersøkelse, altså samle inn empiri. For å kunne samle inn data om virkeligheten, er en avhengig av å studere individer og



miljøer. I og med at det er levende organisasjoner, vil det kunne oppstå det som Jacobsen (2010) kaller undersøkelseseffekt. Det vil si at resultatene er kommet fram pga at undersøkelsen har funnet sted. I litteraturen er det beskrevet flere eksempler som beskriver organisasjoner som har endret seg nettopp fordi de har blitt undersøkt vitenskapelig, og ikke nødvendigvis pga funnene i undersøkelsen.

For å gjøre denne effekten minst mulig gjeldende, er det viktig med metode og metodekunnskap. Metoden tvinger oss til å gå gjennom ulike faser under gjennomføringen, og den tvinger oss til å tenke kritisk gjennom de valgene vi tar. Deriblandt tenke over om selve undersøkelsen påvirker resultatene.

### 3.3 Valg av metode

Det er flere valg en må ta før metodevalget er klart, men hovedvalget er om en skal ha en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. I denne prosessen må vi tenke over hva slags informasjon vi ønsker å få. Videre må en ta stilling til om en ønsker et intensivt eller ekstensivt design. I et intensivt opplegg, ønsker en å gå i dybden på få enheter. For eksempel intervju få personer(enheter) om mange forhold(variabler). I et ekstensivt opplegg, ønsker en å gå i bredden og spørre mange personer(enheter) om få ting (variabler).

I vår undersøkelse ønsker vi å finne ut mye om få enheter, og vi må dermed velge et intensivt opplegg som går i dybden. Dermed sier vi at vi ønsker å finne ut så mye som mulig om hva som gjør at jobben er motivasjonsfaktor, men vi bruker få undersøkelsesenheter (samlar data fra få personer).

For å ha en slik intensiv tilnærming, kan vi velge mellom et kvalitativt eller kvantitativt undersøkelsesopplegg. Disse to essensielle tilnærmingene vil vi beskrive litt nærmere her.

#### **Kvalitativ tilnærming**

Den kvalitative metode kjennetegnes ved at en innhenter data fra få respondenter, men prøver å få mye opplysninger fra hver (mange variabler). Jacobsen(2010) skiller på begrepene

informant og respondent på følgende måte: En respondent er en som selv har opplevd det en ønsker å undersøke, mens en informant er en som ikke har opplevd det selv, men har mye kunnskap om emnet.

Den kvalitative undersøkelsen dreier seg om å framskaffe informasjon i form av ord, og intervju er et vanlig verktøy. Et intervju har den store fordel at en kan kommunisere direkte med informanten, og dermed ha mulighet til å få utdypende informasjon. Videre kan en også eliminere misforståelser ved spørsmålstillingen osv.

Det er flere ulike måter å gjennomføre intervjuer på, men Jacobsen (2010) deler det inn i 3 hovedgrupper: strukturerte intervjuer, delvis strukturerte og ustrukturerte.

Ved intervjuer sitter forsker ansikt til ansikt med informanten, og det kan ha både styrker og svakheter. En har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og avklare misforståelser, men samtidig vil forsker kunne påvirke svarene.

Det finnes flere måter å framskaffe data på i en kvalitativ undersøkelsesmetode. Det kan for eksempel være gruppeintervjuer eller observasjon.

### **Kvantitativ tilnærming**

Den kvantitative metode kjennetegnes ved at en innhenter informasjon fra mange respondenter om få variabler. Her dreier det seg om å framskaffe informasjon i form av tall. Vi kan finne ut hvor mange som mener det ene eller det andre om noe. Mye brukte verktøy her er spørreskjema med faste svaralternativer eller telefonintervjuer.

Det er også styrker og svakheter ved denne tilnærmingen. En styrke er at du får svar fra mange informanter og kan få et resultat som kan generaliseres. Svakheter er klart at spørsmål kan misforstås uten mulighet til å få forklaring. En annen praktisk utfordring med kvantitativ tilnærming, er å få inn nok svar til å kunne si at resultatet er gyldig.

### 3.4 Undersøkelsesopplegget

Gjennom vurderinger av problemstilling, tid og ressurser, falt vårt valg på kvalitativ metode. Vi ønsket å gå i dybden på et tema, og ønsket dermed data i form av ord eller tekst. Vår problemstilling dreier seg blandt annet, om hva en som leder kan gjøre for å fremme jobbmotivasjonen, og det ønsket vi å finne ut på de avdelingene som var kjent for oss. Altså ønsket vi en grundigere undersøkelse av få utvalgte enheter. Dette samsvarer godt med den kvalitative metode, slik den er beskrevet hos Jacobsen (2010).

En annen faktor som fremmer dette valget, er tiden. Det tar lang tid å sende ut og få svar på spørreskjemaer, og ikke minst tar det lang tid å tolke en stor mengde data. Dessuten er det stor usikkerhet knyttet til svarprosent.

Vår problemstilling er laget ut fra kunnskap og antakelser om et begrenset område (arbeidsplassene våre), og vi mener at svarene på spørsmålene best kan besvares gjennom en kvalitativ undersøkelse, hvor vi dybdeintervjuer et fåtall personer.

Vi ønsker å bruke individuelle åpne intervjuer med moderat stukturingsgrad. I følge Jacobsen (2010), egner denne intervjuformen seg der få enheter undersøkes, og når vi er interessert i den enkeltes svar. Det stemmer godt med vår intensjon.

Det at vi vil ha moderat stukturingsgrad, betyr i praksis, at vi hadde en intervjuguide hvor vi bestemte temaer og rekkefølge, men vi hadde ikke faste svaralternativer. Vi ønsket å høre mye om hva den enkelte mener om temaene, men vi hadde klart noen oppfølgingsspørsmål, slik at vi kunne være sikre på å få inn informasjon som er relevant for problemstillingen.

Når vi skulle bestemme kriteriene for hvem som skulle intervjues, hadde vi flere muligheter. Vår problemstilling er slik formulert, at den sier vi ønsker å undersøke motivasjonsfaktorer hos ansatte på sykehjem. Dermed går det fram at vi ønsker å finne ut hva den “gjennomsnittlige” ansatte har å si oss. Å plukke ut et typisk utvalg når en ikke skal ha flere, er ikke lett, men vi valgte å la avdelingslederne på avdelingene plukke ut to ansatte på hvert sted.

Kriteriene for utvalget, var at det skulle være en hjelpepleier og en sykepleier på hvert sted. Videre skulle de ha fast stilling med størrelse på minst 50%, og ha jobbet på stedet i minimum ett år. Vi fastsatte tider for når vi praktisk sett, kunne gjennomføre intervjuene, og hver

avdelingsleder valgte ut to respondenter som passet til kriteriene. Vi håpet dermed å få et utvalg som visste mye om temaene vi ønsket data om.

Intervjuene foregikk i respondentenes arbeidstid, men under rolige og nøytrale omgivelser som alle følte seg trygge i. Vi spurte om det var greit med båndopptaker, og de svarte alle bekreftende på det. Dermed kunne vi intervjuer alene på den andres arbeidssted. Hvert intervju varte ca 60 minutter.

I og med at vi brukte båndopptaker, slapp vi å notere så mye underveis. Vi noterte bare noen stikkord, mest for å understreke at de ga oss viktig informasjon. Dette gjorde at vi kunne ha mye av fokus rettet mot respondenten, og vi følte vi hver gang hadde en god atmosfære.

Vi stilte de spørsmålene vi hadde i intervjuguiden, men det ble også naturlig å komme med andre tilleggsinnspill. Det ble god flyt i samtalene, og vi fikk mye nyttig informasjon. Siden vi alle, både intervjuere og respondenter, jobber i samme sektor, forstår vi godt hva de mente og vi var oppriktig interessert i deres svar.

Imidlertid hadde vi på forhånd en del antakelser om hva som ville bli svart, og det kan ikke utelukkes at det påvirket spørsmålsstilling og svar. Det kan heller ikke sees helt bort fra at respondentene svarte det de trodde vi ønsket å høre. Her er det kanskje en svakhet at vi begge kjenner to respondenter godt, og den ene av oss er leder for den ene involverte avdelingen. Vi understreket i midlertid flere ganger, både før og under intervjuene, at vi ønsket å høre deres personlige meninger om temaene vi spurte om, og vår klare oppfattelse er at vi fikk ærlige svar.

Etter intervjuene skrev vi ut tilnærmet ordrett det som var sagt. Dette sikret at vi fikk med oss all informasjon, og at vi kunne sitere korrekt.

### 3.5 Validitet og Reliabilitet

Overskriften inneholder to begreper som er viktige i enhver undersøkelse. God validitet vil si at undersøkelsen undersøker det en ønsker å undersøke. For å få til det, forutsetter det at en velger respondenter med mye kunnskap om det en vil undersøke.

Reliabilitet vil si at undersøkelsens resultat skal være stabile. Det vil si at en skal få tilnærmet samme resultat om en gjøre samme undersøkelse flere ganger. Disse faktorene måtte vi diskutere etter at vår studie var gjennomført. I enhver undersøkelse må en bestrebe en god validitet og reliabilitet, nettopp for at resultatene skal være troverdige.

Vi har gjort en liten kvalitativ studie med bare fire respondenter. Om vi hadde hatt fire andre respondenter, kunne sikkert svarene vært noe annerledes. I midlertid mener vi at utvalget gjenspeiler ansattegruppen på en god måte. Dette kan vi si, fordi vi kjenner avdelingene og faggruppene fra innsiden. Vi mener vi hadde respondenter som hadde mye relevant kunnskap om temaene, og siden vi hadde respondenter med lang erfaring ( alle hadde over 5 i avdelingen), mener vi at svarene må sies å være stabile. På den måten mener vi at vi har fått svar på det vi ønsket, og at undersøkelsens resultater er troverdige.

## **4.0 PRESENTASJON OG ANALYSE**

Vi vil i dette kapittelet presentere det som kom fram i intervjuene, med vår analyse og tolkning av det .

Det vi ønsket svar på var, slik vi sier i problemstillingen, hva som kan påvirke motivasjon i positiv retning, slik at lysten til å gjøre en god jobb blir stor. Dette er sentrale punkter for å kunne få det beste av hver medarbeider.

Vi hadde selv en del forventninger om hva som skal til for å oppnå dette, og teoriene støtter opp om disse antakelsene. Det var derfor spennende å se om våre informanter undberbygget dette med sine svar.

Etter gjennomgang og reduksjon av innhentede intervjudata, fant vi det naturlig å dele opp presentasjonen i 4 ulike kategorier. Disse kategoriene er ansvarliggjøring, organisering, kompetanse og lederstiler/ lederegenskaper. Mye av det som ble sagt, vil høre til i flere kategorier, men for å få en oversiktlig presentasjon, var det greit å dele det slik.

Vi velger å drøfte funnene opp mot teoriene underveis i presentasjonen.

## 4.1 Ansvar og motivasjon

Som vi tidligere har vist med den teorien vi har presentert, er det å ha ansvar for oppgaver i arbeidslivet motiverende for ytelse. Ut i fra yrkeserfaring og kunnskaper hadde vi forventninger til respondentene om å få positive tilbakemeldinger i forhold til det å bli gitt ansvar. Det å ha ansvar for sine tildelte oppgaver og å ha egne ansvarsområder, var det som ble tatt opp i intervjuene. Spørsmålet som ble stilt var hvordan mye eller lite ansvar i arbeidssituasjonen påvirket motivasjonen. Alle fire respondentene syntes at ansvar var viktig for deres jobbmotivasjon men at det også kunne oppleves som skremmende når man står i situasjoner man ikke føler seg trygg i. Det var enighet om at tilpasset mengde ansvar var det som ga mest motivasjon.

En av respondentene kom med følgende utsagn:

*«Hvis du får ansvar ut ifra den kompetansen du har så øker det arbeidslysten. Det at kompetansen blir utfordret og at man må tenke litt mere. Samtidig så føler man jo at man er litt mere nyttig også, når du får en del ansvar. For lite ansvar tror jeg vil gjøre at man fort kan bli litt passiv i jobben sin. Altså ting som du gjør som blir en vane kan man også fort bli litt blind på. Det at man har ansvar gjør nok at du må være litt mere skjerpet.»*

Også det å bli gitt tillit til å ha ansvar ble tatt opp som motiverende og noe som gjør at man som arbeidstaker »vokser» på dette.

At det å ha ansvar for syke pleietrengende mennesker av og til også kan virke tyngende og litt mye vises med dette utsagnet:

*«Det optimale er jo at det er få pasienter. Men som regel har du mange ting du driver med samtidig. Ofte kan du være redd for at pasientene beveger seg selv, at det tar for lang tid til du kommer tilbake. Så vet du at det kan være fort gjort at de faller og slår seg og....*

*Det beste hadde jo vært at du hadde få pasienter, men det er ikke slik hverdagen er. Det kommer seg jo an på rutiner i avdelingen og hva som skal skje i avdelingen.*

*Kanskje blir du igjen alene på teamet, og har ansvar for alt det praktiske som skjer.  
Det er mange ting som skjer.»*

En av respondentene oppga at det av og til kunne virke litt skremmende med det å ha stort ansvar. At man noen ganger befant seg i situasjoner man ikke helt hadde kontroll over og at man da kunne føle seg litt liten. Men det ble også sett på som positivt og styrkende for selvtillit og selvfølelse å mestre det å ha ansvar. Dette blir beskrevet som følger:

*«De gangene jeg bare må gjøre ting jeg egentlig er litt usikker på om jeg klarer så vet jeg jo at jeg vokser på det i ettertid. Man kan føle på det at alle andre kan ting så mye bedre og at man blir litt liten, inni seg, og da blir jeg litt redd for å gjøre det. Men går det bra så vokser man av det og får mere motivasjon. Så jeg tror ansvar er positivt og det gjør deg også skjerpert og at du må ha fokuset riktig.»*

Det var enighet hos de fire respondentene om at ansvar er en faktor som virker inn på motivasjonen, men at det av og til kunne bli litt mye. Det viser at det å ha en tilpasset mengde ansvar der man har en følelse av mestring, er det som oppleves som mest gunstig i denne sammenhengen.

Også teorien vi har valgt bygger opp om dette . Hackman og Oldham beskrev dette i sin teori om jobbkarakteristika, ved at en persons følelse av autonomi og ansvar og medbestemmelse i forhold til sine oppgaver virker gunstig for motivasjonen. Også Jacobsen og Thorsvik nevner dette i de beskrivelser av forskjellige faktorer som virker gunstig for motivasjon. Det at en person må ha følelsen av et personlig ansvar i forhold til sine oppgaver. Herzberg tar for seg ansvar og selve arbeidet som motivasjonsfaktorer og sier at fravær av disse fører til en neutral tilstand. Man kan da se for seg at det blir en rutinepreget monoton arbeidssituasjon.

## 4.2 Kompetanse og motivasjon

Vi ville her belyse betydningen av kompetanse i jobben og det at man har mulighet til å utvikle kompetanse og hva det har å si for motivasjon. For å finne ut av dette, spurte vi respondentene om de følte at de fikk brukt den kompetansen de allerede har i arbeidet. Neste spørsmål var om det ble lagt til rette for å få økt kompetanse i forhold til arbeidet.

Alle fire respondentene følte at de fikk brukt sin kompetanse i arbeidet. At de i det daglige hadde tilstrekkelig kompetanse for å utføre sine oppgaver. Det ble også sagt at det var mulighet til å innhente kunnskap fra andre i avdelingen, i situasjoner der man følte seg usikker. En av sykepleierne ga uttrykk for at det å ha «flåtevakter», det vil si at man er alene sykepleier med ansvar for flere avdelinger, kunne by på utfordringer. Her ble det sagt at det da var viktig å innhente kunnskap fra andre og fra tidligere dokumentasjon, for å kunne gjøre riktig vurdering i situasjonen.

Det å få dra på kurs og lignende, sa alle at var viktig for motivasjonen. En av hjelpepleierne sa dette:

*«Jeg synes jeg er heldig med alt jeg får være med på. Jeg vet ikke om alle jeg jobber med får utvikle seg på samme måten. Jeg er veldig på om å få være med på ting. Du må på en måte stå på litt selv.»*

En annen sa som følger:

*«Jeg skal jo ikke si at jeg kan mere en det jeg får brukt. Man får vel aldri nok kompetanse egentlig. Det er jo alltid noe å lære. Det er mye utfordringer og da får man jo brukt kompetansen sin og vel så det. Man må jo innhente kompetanse fra andre også for å mestre situasjoner man kommer borti og dette opplever jeg som spennende»*

Alle fire respondentene var veldig positive til kurs og faglig påfyll. Dette var viktig for å føle seg motivert til å stå på videre og ga trygghet i arbeidssituasjonen. En av hjelpepleierne sa at man blir trygg på det man kan. Og at trygghet også var viktig for motivasjon. Man vokser på det å føle at man mestrer ting. En av sykepleierne mente at man yter mere når man får brukt sin kompetanse i jobben.

Det var enighet blant alle at det ble godt tilrettelagt for muligheten for å øke kompetansen på arbeidsplassen, og at dette var positivt for motivasjonen videre.

Hackman og Oldham sier noe om dette i sin jobbkarakteristikamodell. Det at en arbeidstaker har og får brukt sin variasjon i ferdigheter og at man får brukt sine forskjellige evner i utførelsen av arbeidet. Her blir det også belyst at det er forskjell mellom individer i evner og hva slags kompetanse de har. Dette vil styre i hvor stor grad det er positivt for motivasjonen.



Variasjon i utfordringen av evner og kunnskaper og det å ha kunnskap nok til å kunne vurdere om resultatet er bra eller dårlig blir, av Jacobsen og Thorsvik(2010), tatt frem som viktig for å ha motivasjon.

### 4.3 Organisering og motivasjon

Som ledere på sykehjemsavdelinger, ønsket vi også å høre noe om organiseringen av avdelingen har betydning for hvor motiverende jobben er. Derfor spurte vi alle respondentene om avdelingens organisering hadde noen påvirkning på motivasjonen. Det vi i første omgang var ute etter, var svar på om det er best å ha totalt ansvar for noen få pasienter, eller ha delt ansvar for en større gruppe. Svarene her går veldig mye over i det som omhandler ansvar, men vi kan jo oppsummere og nevne noen momenter som kom fram.

Alle fire respondentene var enige om at de ville ha totalansvar for få pasienter. Det ga dem en helhet som virket motiverende. Praktisk sett foregår det slik at pasientene fordeles mellom de ansatte på gruppa, om morgenen. (Begge avdelingene er delt inn i grupper, med gruppeledere og andre ansatte. Hver gruppe har ca 8-10 pasienter og daglig 2-4 ansatte). En av avdelingene rullerer hver fjerde måned på hvem som jobbet på de ulike gruppene, mens den andre avdelingen har faste grupper. Det kom fram i intervjuene at de som var på faste grupper var mest fornøyde.

En av hjelpepleierne sa det slik:

*Hvis du ikke hører til en fast gruppe, ville alt flyte ut. Da ville ingen ta ansvar for noe.*

En av sykepleierne syntes det var demotiverende å skifte grupper. Da hadde en akkurat blitt skikkelig kjent med pasientene og begynt å få til noe, så skulle en skifte igjen.

Begge avdelingene har system med primærpasienter, hvor hver ansatt har et praktisk ansvar for hver sin pasient. Dette var alle svært fornøyd med, og de mente det hjalp dem til å se helheten i jobben.

Disse synspunktene understøtter det teorien til Oldham og Hackman sier gjennom sine 5 sentrale positive trekk. Ved å ha totalansvar for pasienten, vil du oppfylle mange av de kravene. Du vil ha variasjon i ferdighetene, gjennom å måtte gjøre de ulike arbeidsoppgavene hos din pasient. Behovene for oppgaveidentitet og oppgavebetydning vil også være dekket,

samt at din autonomi blir ivaretatt gjennom å kunne bestemme hvordan oppgavene skal utføres, selv.

Hertzberg sier også at ansvar er en betydelig motivasjonsfaktor, sammen med selve arbeidet.

Sykepleierne har et utvidet ansvar for dokumentering, medisinerings o.l. Å “gå fra” gruppene sine for å gjøre dette, følte for dem, vanskelig. De uttrykte at de fikk dårlig samvittighet overfor de andre ansatte. Begge respondentene i denne kategorien, mente de trengte hjelp av leder for å få aksept for å gå og gjøre disse jobbene. Dette går klart inn under organisering av avdelingen, siden det er viktige oppgaver de må gjøre.

Dette bare understreker behovet for situasjonsbestemt ledelse. En leder kan ikke opptre likt i alle situasjoner. Disse informantene trenger kanskje her at leder opptre instruerende overfor gruppen, mens de i andre sammenhenger trenger en delegerende leder.

#### 4.4 Lederstiler/lederegenskaper og motivasjon.

Når vi spurte våre respondenter om lederstiler og lederegenskaper, så definerte vi leder som nærmeste leder, altså avdelingsleder.

Vi stilte alle de fire respondentene det samme spørsmålet, som lød: Hvordan kan din leder best motivere deg til å få lyst til å gjøre en god jobb. Det kom en del forskjellige momenter, men det var også påfallende mange likheter.

Det som alle respondentene kom inn på flest ganger, var viktigheten av å bli **sett** av leder. At det ble lagt merke til når de gjorde noe bra, var av stor betydning for motivasjonen. En av respondentene hadde fått følgende gode replikk fra sin leder:

*Nå hørte jeg du pratet med de pårørende, de kan jo være ganske utfordrende, og det synes jeg du gjorde kjempebra.*

En av de andre sa det slik:

*Det at man blir sett er viktig. Få bekreftelse på at det blir sett at man prøver å gjøre noe bra.*

Det var helt tydelig at det å føle å bli sett var viktig for alle, og det var ingen forskjell på utdanningsnivå når dette temaet ble behandlet. Sykepleiere og hjelpepleiere hadde samme behovet for at det ble lagt merke til når de gjorde noe bra. Motivasjonen til å gjøre det lille ekstra, ble større når de opplevde at det ble sett av leder. En nevnte at det var fint at kolleger kunne gi ros og anerkjennelse også, men det som gikk igjen var at det var viktig at leder så og kommenterte. Dette ga helt tydelig en egen opplevelse av å bli anerkjent, og de uttrykte at det motiverte til å yte mer.

Hertzberg har jo nettopp anerkjennelse som en viktig motivasjonsfaktor, og det fikk vi virkelig støtte for her. Og Hertzberg sier videre, at motivasjonsfaktorene fremmer produktivitet og tilfredshet når de er tilstede. Dette vil videre si, at i det leder gir tilkjenne at en er fornøyd med den ansatte og anerkjenner arbeidet, vil en fremme ytelse og jobbtilfredshet.

Vi kan også nevne at Oldham og Hackman har også tilbakemeldinger som en viktig motivasjonsfaktor.

Særlig blir det i jobbkarakteristikamodellene, framhevet at det er den ansattes egen oppfattelse av de ulike jobbkarakteristika som er viktige. Dermed blir det av stor betydning at tilbakemeldinger blir gitt direkte til den det gjelder.

Dette får også støtte i teoriene om transformasjonsledelse. Transformasjonslederen leder bl.a ved å gi individualisert oppmerksomhet, og Bass (i Kaufman og Kaufman,2010) hevder at transformasjonsledelse er den sterkeste ledelsesformen. Ved å benytte noen av den teoriens sju ledelsesaspekter, vil en kunne påvirke organisasjoner til å jobbe mot samme mål og visjoner.

Alle framhevet også at leder må se hver ansatt sine spesielle egenskaper, og gi individuelle oppgaver ut fra det.

*Tilbakemeldinger er viktig. Leder skal være der som en tilrettelegger og gjøre medarbeiderne sine gode. Du må ha en leder som er tilstede og motivere , men helst få medarbeiderne til å tenke selv.*

*Jeg er veldig glad hvis leder gir meg litt ansvar. Da må jeg by til litt for å gjøre meg fortjent. Leder kan bli flink til å se etter hva vi er gode på.*

*Leder bør vurdere kompetansen til den enkelte og velge hvem som skal gjøre en jobb ut fra det. Hun kjenner oss jo litt da. Og hun bør prate med den og den om hva de er gode til og rett og slett plukke ut de rette personene til de rette oppgavene.*

Dette er sitater fra intervjuene, som illustrerer det alle på en eller annen måte sa. Det var viktig for dem at det ble tatt individuelle hensyn, og at hver og en fikk oppgaver etter egne forutsetninger. Også dette var likt vektet av begge yrkesgrupper.

Dette med å få individuelt tilpassede oppgaver, henger nøye sammen med opplevelsen av mestringsfølelse. Disse respondentene mente helt klart, at gjennom leders delegering av oppgaver, kunne denne påvirkes.

*Mestring gjør jo at en vokser og føler trygghet i arbeidet.*

Og for å mestre, er en jo avhengig av å få de rette arbeidsoppgavene. Men oppgavene skal ikke bare være for enkle og rutinepregede heller. Det vil, i følge en av informantene, ikke føre til økt motivasjon. Hun sa det slik:

*For at dagen min skal være god, må jeg ha nok utfordringer i jobben.*

En av de andre sa også noe om å gi utfordringer:

*...at leder er med og puffer litt på for å få deg til å tørre å gjøre ting du er litt usikker på..ja det motiverer.*

I transformasjonsledelse er individualisert oppmerksomhet og intellektuell stimulering framhevet som viktige motivasjonsfaktorer overfor ansatte. For å yte maksimalt, trenger en å bli utfordret til å tenke selv og være løsningsorientert. Dette ble også understreket i våre intervjuer.

Det ble gjentatt flere ganger under intervjuene, hvor viktig det er med individuelt tilpassede oppgaver, og det bare understreker det teoriene sier. Dette setter krav til lederens integritet, og fordrer at denne bruker situasjonsbestemt ledelse, hvor en kan variere mellom hvor stort fokus en har på relasjoner og oppgaver. Det er forskjell på hvor mye støtte hver og en trenger. Men at det er viktig med individrettet ledelse, kommer klart fram i vårt materiale. Slik støtter våre funn Hersey og Blanchards ledelsesteori.

En annen ting som var viktig å si for alle, var at leder måtte opptre tydelig og direkte. Alle ønsket respons så fort som mulig etter at en hendelse hadde skjedd, og ikke slik som en sa, på et avdelingsmøte tre uker etterpå. Nærhet til situasjonene virker å være viktig. Dessuten påpekte to informanter viktigheten av å være tydelig.

*Hvis du ikke er tydelig nok, vil du få mange uformelle ledere. Da blir det plutselig mange sjefer.*

*Være tydelig er viktig. Det å tørre ta opp vanskelige ting som kanskje ikke er like populært, også det å stå i det. Og være ærlige.*

*Og så må en leder kunne gi ris og ros. Ikke i ettertid, men der det skjer. Det tror jeg er viktig, at det gjøres impulsivt....*

Det at leder skulle ha respekt for alle, ble nevnt av flere. Dette henger jo mye sammen med at alle skal bli sett, men det ble også påpekt viktigheten av at hver og en kunne ha ulike mål for jobben. Medarbeidersamtale ble av en respondent, nevnt som et fora hvor individuelle mål kunne lages.

*Og så må leder sette litt krav også. Det er ikke alltid vi liker det, men jeg tror vi trenger det. man ikke blir stilt krav til, tror jeg man kan stå i fare for å bli passiv.*

En av sykepleierne vi intervjuet, hadde klare meninger om individuelle mål:

*Det handler om å la den ansatte være leder i sitt eget liv. Jeg tenker at alle har kunnskaper og evne til å være selvgående. Jeg mener det er best hvis en kan lage seg egne mål, ...og det motiverer.*

Her kan vi gå rett til Oldham og Hackmans positive trekk for jobbytelse. Autonomi, blir der dratt fram som en av faktorene. Her viser en av våre respondenter at teorien “virker” i praksis. Denne mener at det å kunne ha kontroll over sin egen arbeidssituasjon, er med på å gjøre henne mer motivert til å yte.

Dette henger også nøye sammen med Hertzbergs motivasjonsfaktorer som omhandler ansvar og personlig vekst.

Det kom også fram gjennom intervjuene, at det var forventet at leder skulle være gode rollemodeller. Ikke i den forstand at de skulle være bestemann i alt som skulle gjøres på avdelingen, men den skulle være troverdig. Med dette mente de at en leder skulle gjøre som han sa. En av sykepleierne sa det slik:

*Leder skal gjøre som en sier.....eks jobbe overtid når de sier til ansatte at det ikke skal være overtid. Og så sitter de til langt på kveld flere dager i uka.....eller slik som å ta matpause. De sier til ansatte at de må ta matpause, da må de ta det selv også.*

I teorien om transformasjonsledelse framheves det at leder skal kunne motivere ved å greie å samle ansatte gjennom en fellesforståelse for organisasjonens visjoner og skape entusiasme. Dette syns vi kom godt fram gjennom noen uttalelser fra våre respondenter.

*Som leder må en ha en visjon , en tanke om det du jobber med. Det behøver ikke være noe slik vanskelig noe, men noe å strekke seg mot. Det syns jeg er viktig om en greier å implementere slik at alle er klar over det og jobber mot samme målet. Slik at alle på avdelingen tenker at “ja dit skal vi”. Vi skal ikke være, vi skal bli.*

*Avdelingsleder er på en måte avdelingens ryggrad, avdelingens ansikt utad.*

Vi spurte alle om hva de mente var viktige egenskaper hos ledere. Vi presiserte da at vi tenkte på personlige egenskaper hos den enkelte leder. Der var det veldig lite avvik i svarene, og det dreide seg i størst grad om at den skal være ærlig, til å stole på, positiv og tydelig. Krav om at leder skulle være sykepleierfaglig god ble ikke nevnt av noen. Dette er jo egenskaper vi helst ønsker at alle i en arbeidssituasjon skal besitte, men det oppleves spesielt viktig at leder innehar dem.

Det er mulig det er å trekke for raske slutninger, men respondentenes utsagn her, kan sees i sammenheng med transformasjonslederens idealiserte innflytelse. Der vil lederen framstå som en rollemodell som alle kan respektere og ha som et slags ideal. Sammen med inspirerende motivasjon, vil det kunne skape et miljø hvor det jobbes mot felles mål og klart være positivt for motivasjon og ytelse.

Det virker i hvertfall å være helt klart, at de ansatte ønsker at leder skal være en samlende faktor som står fram som en god rollemodell.

## **4.5 Oppsummerende diskusjon**

Vi kan klart, gjennom intervjuene se, at svarene respondentene gir, stemmer svært godt med de teoriene vi presenterte i kapittel 2. Det er påfallende hvordan vi kan, punkt for punkt i Oldham og Hackmans teori, putte inn svarene vi fikk. De 5 sentrale positive punktene ble hele tiden trukket fram som viktige motivasjonsfaktorer, og det ble flere ganger understreket hvor viktig det var . Flest ganger ble det trukket fram at tilbakemelding og anerkjennelse var viktig.

Det var også klart at det kreves at leder opptrer ulikt i forskjellige situasjoner. I en levende sykehjemsavdeling, er det behov for alle fire lederstilene til Hersey og Blanchard. Vi ser tydelig at en som er usikker og skal kaste seg ut i ukjent mark, trenger annen ledelse enn en som gjør rutineoppgaver.

Vi trakk fram transformasjonsledelse som en teori vi trodde var relevant på sykehjem. Dette fikk vi også til en stor grad underbygget gjennom intervjuene. Visjoner og samlende mål ble flere ganger nevnt. Men like viktig virket det å være, at leder skal behandle hver og en på en individuell måte. Gi hver og en oppgaver som er passe utfordrende og passe arbeidskrevende. Leder skal også kunne fordele ansvar etter kompetanse og arbeidskapasitet.

Dette fordrer at leder kjenner sine ansatte godt, og er nært inn på hver og en. Det viser også at kontrollspennet til leder (det antall en leder), ikke kan være for stort. Ideelt sett, bør en ha max 12 personer som en er nærmeste leder for. Dette ble konklusjon på Henry Fayols forskning på dette temaet. (Presentert i Jacobsen og Torsvik, 2007, s 75 ).

Ut fra disse intervjuene, kreves en transformasjonsleder som behersker situasjonsbestemt ledelse. Det er ganske høye krav som stilles til leder.

Bakgrunnen for vår oppgave, var jo delvis funnene i en oppgave skrevet i 2011, hvor det sosial fellesskapet ble framhevet som viktigst for nærvær på jobb. Hos våre informanter ble dette nevnt få ganger, men det ble heller ikke direkte spurt om hvor betydningsfullt det sosiale er. Vi kom også lite inn på hva som gjorde at våre respondenter gikk på jobb, men var mer opptatt av hva som bidrar til at de ønsker å gjøre jobben god når de først er der.

Vi bestrider ikke funnene i den oppgaven, og det er sikkert at forpliktelser overfor kolleger er viktige momenter når du velger å gå på jobb (selv om du er litt skral). Men vi mener at vi gjennom våre funn, har belegg for å si at det er innholdet i selve jobben som er viktigst for hvor motivert de er til å gjøre jobben godt. I så henseende er kollegene og det sosiale fellesskapet mindre viktig. Det er den personlige opplevelsen som er viktig, når det er snakk om hvor mye du ønsker å yte.

Vi har kanskje ikke gjort noen oppsiktsvekkende nye funn, men snarere fått bekreftet det vi håpet og trodde var realiteter, på forhånd.



## 5.0 KONKLUSJON

Bakgrunnen for denne oppgaven, var at vi begge to er sykepleiere med ledende funksjoner i sykehjem, og ønsket å finne ut hvordan ansvar, kompetanse, organisering og ledelse virker inn på ansattes motivasjon i deres arbeidssituasjon. Vi ville se om de antagelser vi hadde på forhånd, stemte i både teori og praksis.

Teorien var vi ganske klare på hva vi ønsket å bruke da vi har studert organisasjonspsykologi tidligere i studiet.

Vi mener å kunne si at det vi har funnet ut stemmer bra med det vi forventet å finne. Også stemmer det i store trekk opp mot teori. Vi er også klare over at dette er en liten studie og fire informanter kan ikke telle for gyldig for alle i helsevesenet. Men vi ser at det å ha ansvar i jobbsituasjoner, gir motivasjon. Kanskje spesielt det helhetlige ansvaret for pasienten som man har i det daglige arbeidet. Men vi har også funnet ut at ansvar kan tyngre i de situasjoner man ikke føler at man har kompetanse til å løse oppgavene.

At kompetanse og hevelse av kompetanse er viktig for motivasjonen, mener vi at vi har vist både gjennom intervjuer og ved den teorien vi har basert oppgaven på. Det er viktig at det blir lagt til rette for dette i arbeidslivet, for at ansatte skal få kunnskaper og trygghet i at de mestrer sitt arbeid.

Organiseringen av arbeidet hadde informantene ikke så mye å si om. Det ble inndelt i grupper der man igjen fordeler ansvar for pasienter i gruppene. Det virket som at alle fire var enige i at dette var den beste måten å legge opp arbeidsdagen på.

At god ledelse er viktig var vi innstilt på å finne ut. Det at en leder er tydelig, ærlig og tilstede var ting vi på forhånd tenkte vi skulle få som svar på spørsmålet om hva som er ønskelige egenskaper hos leder. Dette mener vi å ha bygget oppunder i den teorien om ledelse som vi valgte.

I alt syns vi å ha fått svar på problemstillingen og fått bekreftet at god ledelse, ansvarliggjøring av den enkelte ansatte, kompetanse og organisering er viktig for motivasjonen.

## REFERANSELISTE

Jacobsen, Dag Ingvar ; Thorsvik, Jan (2007) *“Hvordan organisasjoner fungerer”*  
Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Jacobsen, Dag Ivar (2010) *“Hvordan gjennomføre undersøkelser”* Høyskoleforlaget

Kaufman, Astrid; Kaufman, G(2010) *“Psykologi i organisasjon og ledelse”* Fagbokforlaget  
Vigmostad & Bjørke AS

Lundberg, A S, Reistad, A.M & Tveitane, E (2011); *“Hva motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen?”* Prosjektoppgave Organisasjon og ledelse ved Høyskolen i Hedmark  
Campus Rena