

**Kandidatnummer 754.**

---

# **Motivasjon hos ansatte ved norske sykehjem**

**Hva motiverer ansatte ved norske sykehjem?**

## Innholdsfortegnelse:

### 1.0 Innledning

1.1 Introduksjon.....	3
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Bakgrunn for tema.....	4
1.4 Avgrensninger.....	4

### 2.0 Teoretisk betraktning av motivasjon og ledelse..... 5

2.1 Sykehjem.....	5
2.2 Hva er motivasjon.....	5-6
2.2.1 Indre motivasjon.....	7
2.2.2 Ytre motivasjon.....	7
2.2.3 Effektivitet ved indre motivasjon eller ytre motivasjon.....	7
2.3 Motivasjonsteorier .....	8
2.4 Jobbkarakteristika modeller.....	8
2.4.1 Tofaktormodell.....	8-9
2.4.1.1 jobberikelse.....	9
2.4.2 Jobbkarakteristika modellen.....	10-12
2.5 teoretisk betraktning om ledelse.....	12-13
2.5.1 Ledelsesstiler.....	13-15

### 3.0 Samfunnsvitenskaplig metode..... 15-16

3.1 Valg av metode.....	16
3.2 Utvalg og rekruttering av informanter.....	16-17
3.3 Utforming av intervjuguide.....	18
3.4 Intervjuprosessen.....	18-19
3.5 Analyseprosessen.....	19
3.6 Krav til god kvalitativ metode.....	19-20
3.7 Etske betraktninger.....	20

### 4.0 Presentasjon og analyse av intervjuene..... 20

4.1 Analyse og drøftelse av intervjuene.....	20-21
4.1.1 Motivasjon.....	21-22
4.1.2 Ledelse.....	22-24
4.1.3 Hygienefaktor.....	24-25
4.1.4 Selve arbeidsoppgaven.....	25-26
4.1.5 Autonomi.....	26-27
4.1.6 Tilbakemeldinger.....	28-29
4.1.7 Arbeidsmiljø.....	29-31
4.1.8 vekstbehov.....	31-32

4.2 "Hva motiverer ansatte ved norske sykehjem, hvilken innvirkning har ledere på dette?".....	32-34
--	-------

### 5.0 Avslutning..... 34

### 6.0 Referanseliste..... 35

Litteraturliste.....	35
Vedlegg 1.....	36
Vedlegg 2.....	37

Kandidatnummer: 754.

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Innroduksjon:**

I denne oppgaven har jeg valgt tema om motivasjon fordi det er en viktig problemstilling, som gjør at mennesker trives i jobben og gjør en god jobb. I oppgaven vil det fokuseres på indre motivasjon som er den viktigste kilden til motivasjon på enkelte arbeidsplasser, der det ikke er mulighet for ytre oppmuntringer som gjør jobbtilfredsen optimal. (Dysvik og Kuvaas 2016) Det er lederens oppgave å motivere sine ansatte slik at de utfører arbeidet effektivt og tilfredstillende. I det offentlige blir det satt politiske mål som gjør at de som jobber i disse virksomhetene er under press for hvor effektivt oppgaver skal utføres, med tanke på liggedøgn, rehabiliteringstid, medisinerering ect.

I oppgaven vil jeg forholde meg til sykehjem, herunder hvordan ansatte finner motivasjon til å arbeide utifra kriteriene som er fastsatt. Sykehjem har vært et underbemannet arbeidssted, hvor det er høyt tempo i arbeidet og behov for arbeidskraft hele døgnet. Nye studier har vist at det er mange sykepleiere som vurderer å slutte i jobben på sykehjem. (Bratt, Gautun, Øien 2016) Politiske krav gir målsettinger om kvaliteten i arbeidet som skal utføres. Det er vist at underbemanning på arbeidsstedet har følger for kvaliteten på oppgavene, samtidig som arbeidsmiljøet blir forverret. Det har vært snakk om å opptrette flere tiltak som skal øke motivasjonen for å tiltrekke seg flere mennesker til denne jobben. Studier viser dog at det kan være vanskelig å snu negative trender. (Bratt, Gautun, Øien 2016)

Jeg vil derfor undersøke årsakene som påvirker de ansatte din trivsel og mistrivsel. Jeg vil også se på hva som gir motivasjon til å jobbe for de som faktisk er i arbeid der. Det kan stilles spørsmål til om det kreves høy indre motivasjon for å ta på seg en jobb som er såpass krevende. Jeg vil i denne oppgaven prøve å se på hva ledere kan gjøre for at mennesker blir motivert til å arbeide på sykehjem og om deres rolle har innvirkning.

### **1.2 Problemstilling:**

Jeg har i denne oppgaven tatt for meg motivasjon hos ansatte i offentlige sykehjem og hvordan ledere er med å motivere de ansatte.

Problemstillingen jeg har valgt å bruke er følgende: *Hva motiverer ansatte ved norske sykehjem og hvilken innvirkning har ledere på dette?*

Formålet med oppgaven har vært å finne funn på hva som motiverer ansatte til å jobbe i sykehjem. Yrket anses som underbemannet, men viktig. I lys av dette vil jeg komme med analyse av det jeg finner av årsaker til motivasjon og mistrivsel hos de jobber i sykehjemmene.

Kandidatnummer: 754.

### **1.3 Bakgrunn for tema:**

Bakgrunnen til at jeg valgte dette temaet er fordi jeg i løpet av min Bachelor i Administrasjon og Ledelse har intressert meg mye i motivasjon som tema. Jeg syntes det er spennende og interessant. Motivasjon, spesielt indre motivasjon er et fenomen jeg selv har og vil komme ovenfor mange ganger både i arbeidslivet og i andre sammenhenger. Jeg ville derfor sette det opp i en kontekst for å se hvordan teorien fungerer i praksis.

Det å sette motivasjon opp i en kontekst var først ganske vanskelig, men valget falt på sykehjem da jeg for det første syntes det er spennende å ta for meg noe jeg fra tidligere ikke har hatt noen kunnskaper om. Jeg gikk derfor inn i oppgaven med ett veldig åpent og lærende sinn. Jeg valgte også sykehjem fordi jeg har hatt og har familie i sykehjem å vil finne informasjon om hva som gjør at deres hverdag er slik som den er. Det virker til å være en ”fordom” om at norske sykehjem er dårlige og at pasientene burde ha det bedre. Jeg valgte derfor å gå inn på dette emne.

### **1.4 Avgrensinger:**

Jeg har avgrenset meg til at oppgaven tar for seg medarbeidere i sykehjem, herunder, sykepleiere, studenter, helsefagarbeidere og hva som motiverer de, samt hvordan deres ledere, altså avdelingsledere eller ledere med personalansvar er med på å øke deres motivasjon. Jeg ønsker ikke å generalisere i oppgaven, med tanke på at det er ”alle” medarbeidere i sykehjem, men jeg vil utifra problemstillingen få en innsikt i hvordan medarbeider blir motivert til å utføre helsetjenestene ved sykehjemmet. Jeg vil så analysere motivasjon fenomenet blant respondentene. Jeg har også avgrenset meg geografisk med at det er sykehjem innefor Akershus.

Jeg har ved motivasjonsteori avgrenset meg til å benytte meg av Deci og Ryans teori om indre motivasjon og ytre motivasjon, men jeg har valgt å fokusere mest på den indre motivasjonen, med tanke på den er mest relevant i forhold til hvilket yrke jeg skal fokusere på.

Jeg anvender også jobbkarakteristika modellen som er den mest anerkjente i dagens arbeidsliv. Jeg benyttet meg av Herzberg tofaktorsmodell fordi den har vært opphav til de fleste motivasjonsteorier som finnes i dag. Til slutt benytter jeg meg av sentrale lederstilteorier som er relevant til motivasjonsteorien.

Min begrunnelse til at jeg avgrenset til disse teoriene er fordi jeg syntes det var disse teoriene jeg trengte for å få frem det jeg vil få svar på i min problemstilling.

Jeg har også valgt helt til sist i oppgaven og se på leder og medarbeider sine svar i lys av hverandre for å undersøke om de stemmer overens med hverandre.

Kandidatnummer: 754.

## **2.0 Teoretisk betrakning om motivasjon og ledelse:**

I dette kapitlet vil jeg presentere fenomenet motivasjon og hva begrepet innebærer. Jeg vil også ta for meg teorier som jeg skal knytte opp mot analysene jeg foretar meg i slutten av oppgaven. Helt til slutt vil jeg gå igjennom hva lederes oppgave er i forhold til medarbeidere og deres motivasjon, samt forskjellige lederstiler.

### **2.1 Norske sykehjem:**

Sykehjem er en kommunal helse og omsorgsinstitusjon, og er et døgnbasert botilbud med helsefagligbemanning. (Helsedirektoratet) Sykehjem er institusjoner som tar vare på pasienter som ikke er i stand til å være i eget hjem. Det er kommunen som har ansvaret for å drifte de offentlige sykehjemmene og det er det offentlige jeg skal fokusere på i oppgaven.

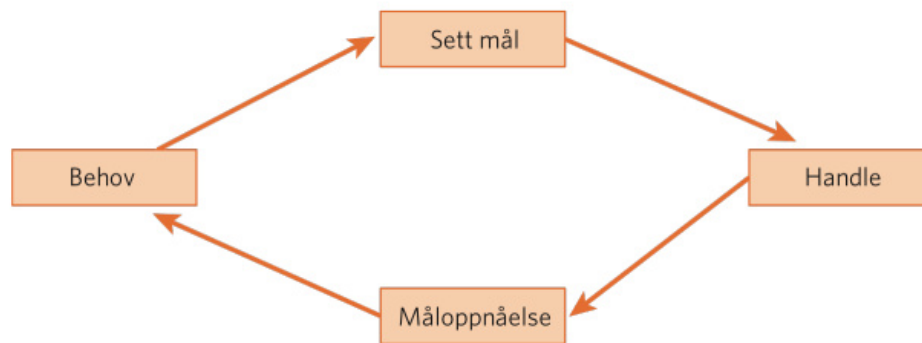
Kommunen dekker helseutgiftene og blir finansiert av Staten gjennom investeringstilskudd for å gi tilbud i kommunene om sykehjemsplasser. I Norge er det omlag tilbud om 40 000 sykehjemsplasser (SSB 2015)

### **2.2 Hva er motivasjon?**

Det mest grunnleggende spørsmålet i psykologi er følgende: ”Hva slags motiver som ligger til grunn for menneskers atferd”. Motivasjon handler om drivkreftene som får oss til å handle (Kaufmann og Kaufmann 2015 s.112) Motivasjon er et kompleks begrep og styres av faktorer som er indre eller ytre. Kaufmann og Kaufmann (2015) s.113, definerer motivasjon som ”De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet til målet”. Vi kan derfor forklare begrepet motivasjon gjennom nøkkelordene: *Retning, intensitet og utholdenhet* (Mitchell 1997). ”Retning” begrunnet med at en motivert ansatt vil velge den retningen som er nødvendig for å nå fastsatte mål, og spørsmålet blir hvorfor vi velger dette sporet fremfor et annet. ”Intensitet” fordi personen vil bruke energi for å komme til målet og ”utholdenhet” fordi den ansatte vil fortsette i retningen helt til målet er nådd.

Det er individets subjektive mening som bestemmer hva motivasjon er, men er et viktig fenomen for organisasjonen fordi studier viser at god motivasjon fører til høyere presentasjoner, samt jobb tilfreds. (Kaufmann og Kaufmann 2015 s.41) Det å få tilfredsstilt et behov er viktig for å overleve, men også for vår opplevelse av velvære og trivsel (Mikkelsen og Laudal 2014 s. 35) Vi kan se på motivasjon som behov, hvis vi har et utilfredsstilt behov vil vi sette oss mål å handle for å nå dette målet.

Figuren under vil vise en kontinuerlig prosess hvor en person er i bevegelse etter å få behovet sitt tilfredsstilt:



**Figur 1:** Behovenes betydning for mål, handling og måloppnåelse (Mikkelsen og Laudal 2014 s.35)

### 2.2.1 Indre motivasjon:

De to motivasjonseksperter Edward Deci og Richard Ryan kategoriserer motivasjonsfaktorer å skiller mellom indre motivasjon og ytre motivasjon. Indre motivasjon er først og fremst våre grunnleggende biologiske behov, men kan også knyttes til intellektuell og estetisk tilfredstillelse, samt anerkjennelse, sosial tilknytning og mulighet for personlig vekst. (Kaufmann og Kaufmann 2015 s.145) Indre motivasjon baseres på faktorer om at motivasjonen er selvbestemt og det ligger ingen underliggende press på motivasjonen. Individet får glede av å utføre arbeidet, syntes det er interessant, spennende og vil oppnå mål og resultater av fri vilje. Forskning viser at den beste kilden til økning av arbeidspresentasjoner er indre motivasjon, spesielt i jobber hvor læring, kvalitet, forståelse og utvikling står viktig. (Kuvaas og Dysvik 2016 s. 61) Kvalitet før kvantitet er fokuset ved indre motivasjon.

Forskning gjennomført av BI studenter (Dysvik og Kuvaas 2016 s 63) viser klare forskningsresultater på at indre motivasjon øker arbeidspresentasjonen, gir en aktiv arbeidsforpliktelse, samtidig som det reduserer faren for turnover. Det vises også at indre motivasjon fører til jobbensgjement og er med på at ansatte legger energi i arbeidet å jobber intensivt uten at det forårsaker stress og utmattelse. I organisasjonen reflekteres indre motivasjon utad i form av holdninger og atferd. Vi kan også skille mellom prososial motivasjon, som også innebærer indre motivasjon, men handler mer om at vi jobber fordi vi føler oss forpliktet til å gjengjelde gode hendelser. Dette er derfor motivasjon målrettet for fremtiden, noe indre motivasjon ikke er, det er mer en her og nå opplevelse (Dyrvik og Kuvaas 2016 s.70)

Det er tre psykologiske behov mennesker har som gjør at indre motivasjon oppstår (Deci og Ryan 1985) Det første er behov for autonomi eller selvbestemmelse. Indre motivasjon oppstår når den ansatte har mulighet for å bestemme hva en selv skal gjøre og har behov for å ha kontroll på

Kandidatnummer: 754.

arbeidet en utfører.

Det andre er behov for kompetanse, der vi har behov for å tilegne oss kompetanse, kunnskaper og ferdigheter og utvikle oss selv og våre omgivelser.

Det tredje er behov for tilhørighet, der vi ønsker å være del av omgivelsene og ha et trygt og godt sosialt miljø. (Kaufmann og Kaufmann 2009 s.103) Det kan være viktig å fokusere på indre motivasjon, slik at det alltid skal finnes glede i å utføre arbeidet.

### 2.2.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon derimot styres av de ytre faktorene, og på spissen kan man si at vi handler fordi vi må, ikke fordi man nødvendigvis har lyst. Ved ytre motivasjon ligger det et press med å utføre arbeidet eller nå fastsatte mål. Dette kan være faktorer som er positive som ros, bonuser, stillings opprykk men også negative slik som sosiale sanksjoner, straff o.l. Verbale ytre motivasjoner har en tendens å øke den indre motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015) mens ytre belønninger på oppgaver som fra før ga indre motivasjon, tar fokuset bort fra indre og over til ytre motivasjon fordi motivasjonen anses som kontrollert utenfra. Ansatte som kun blir motivert via ytre faktorer har høyere sannsynlighet for å tenke på turnover og bytte organisasjon. (Dysvik og Kuvaas 2016) Det vises også gjennom forskning at ytre motiverte medarbeidere har større sjans for stress og emosjonell utmattelse. Det vises også at ansatte med høye nivåer av både indre og ytre motivasjon, ikke har en positiv effekt for å lykkes karrieremessig. Det vises at det beste er høye nivåer av indre motivasjon og lave nivåer av ytre motivasjon, dette fordi ytre motivasjon vises å gjøre at mennesker ikke er engasjerte i arbeidet.

### 2.2.3 Effektivitet ved indre motivasjon eller ytre motivasjon

Hovedkilden til motivasjon kan diskuteres ved å se på om indre motivasjon er mer effektivt i forhold til ytre motivasjon. Kuvaas (2015) diskuterer om indre motivasjon er mer effektivt i arbeid hvor det legges vekt på kvalitet, utvikling og kreativitet fremfor kvantitet.

Ytre motivasjon er derimot mer effektivt i standardiserte, enkle oppgaver, hvor det viktigste er å få en oppgave løst.

Deci og Ryan har forsket mye på studier om hvordan ytre belønninger har innvirkning på mennesker. De utførte flere studier hvor de så på hvordan belønning påvirket mennesker og resultatet var at belønning har en negativ effekt på indre motivasjon (Deci og Ryan 1985)

Vi kan dermed konkludere med at indre motivasjon og ytre motivasjon bestemmes av situasjonen og hvilken type jobb.

Kandidatnummer: 754.

### **2.3 Motivasjonsteorier**

I teorien kan vi skille mellom 4 typer motivasjonsteorier.

Den første er behovsteorier som er motivert atferd som blir utløst av menneskers grunnleggende behov. Maslows behovshierarki delte menneskers behov i fem hovedkategorier og innenfor disse er det to hovedtyper: behov for underskudddekning og behov for vekstmuligheter. Det er en systematisk rangorden mellom motivene til behovet – de laveste behovene er underskuddsbehov og må tilfredstilles for at høyere ordens overskuddsbehov blir aktivert. Rangordenen er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosialebehov, behov for selvrespekt og annerkjennelse og selvaktualiseringsbehov. Teorien fremstår som elegant, men forskning viser det motsatte (Kuvaas og Dysvik 2015 s. 63), likevel har reformulering av teorien til eksistensbehov, relasjonsbehov, vekstbehov og regresjon ført til situasjonsteori som nevnes senere.

Den andre er kognitivteori som er teorier om at motivasjon utløses av forventningene vi har om måloppnåelse og belønninger. Sosiale teorier er tanken om resultatet av hvordan mennesker opplever likhet vs. ulikhet, rettferdighet vs. Urettferdighet osv. (Kuvaas og Dysvik 2015 s.63)

Den siste teorien er situasjonsteorier som jeg skal presentere her i kappitelet under.

### **2.4 Jobbkarakteristika modeller:**

Jobbkarakteristika modeller er betegnelsen for teorier som fremhever påstanden om at motivasjon og presentasjon påvirkes av egenskaper ved selve jobben. Jeg vil derfor presentere to jobbkarakteristika modeller: Herzbergs tofaktorteori og jobbkarakteristika modellen.

#### **2.4.1 Tofaktormodell:**

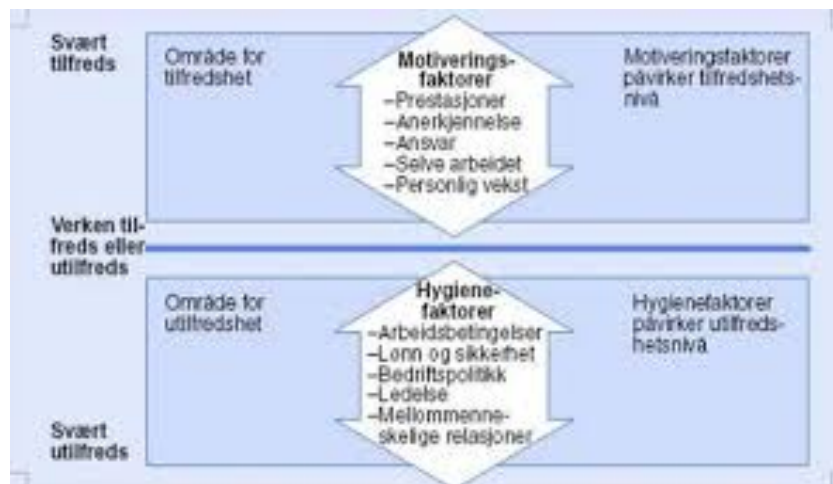
Fredrick Herzberg (1959) er teoretikeren som utviklet tofaktormodellen og anses som den første til å finne svar på hva som fører til motivasjon. Selv om den er utdatert i dag har den gitt opphav til flere motivasjonsteorier. (Kaufmann og Kaufmann 2015 s.138) Han intervjuet hundrevis av arbeidere i bedrifter der han fikk de til å beskrive en situasjon som førte til trivsel i jobben og en situasjon som førte til mistrivsel. Teorien han konkluderte med bygger på en tofaktormodell, der han utfordret den vanlige tanken om at trivsel er det motsatte av mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann 2014 s. 108) Herzberg mente at det var forskjellige årsaker til det som førte til mistrivsel og trivsel. Han studerte årsaker som fører til motivasjon i arbeidet, som han kalte motivasjonsfaktorer, og årsaker som førte til mistrivsel kalte han hygienefaktorer. Han mente dette var to helt uavhengige dimensjoner. (Kaufmann og Kaufmann 2015 s.138) Han fant følgende om disse faktorene:

1. Hygienefaktorer: fysiologiske behov, trygghetsbehov og relasjonsbehov utifra Marslows



behovspyramide som knytter seg til arbeidsmiljøet

2. Motivasjonsfaktor: behov for selvrealisering som knytter seg til selv jobutførelsen.



**Figur 2.** Herzberg tofaktormodell (Kaufmann og Kaufmann 2009, s.109).

Motivasjonsfaktorer er forhold ved jobben som omhandler selve arbeidet, anerkjennelse, få ansvar i jobben, prestere og vekstbehov. Det er viktig å påpeke at hvis disse faktorene er til stede, fører det til trivsel, men hvis de ikke er tilstedet fører de ikke til mistrivsel. Det som gjorde at Herzberg sin teori skilte seg ut, var nettopp dette at det tok for seg det faktum at i undersøkelsen kom det frem at det ikke er sammenheng mellom hva som fører til trivsel og hva som fører til mistrivsel.

Hygiene faktorene er forhold ved jobben som handler om arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, ledelse, arbeidspolitikk og mellommenneskelige relasjoner. Er ikke disse faktorene til stede fører det til mistrivsel, men fører ikke til trivsel om de er til stedet. (Jacobsen 2015)

#### 2.4.1.2 jobbberikelse

Teorien til Herzberg har ført til videre tenking, der systematiske programmer skulle anvendes i organisasjonen for å tilføye positivt innhold, og kalles ”jobb-berikelse” målet med disse var å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene. (Kaufmann og Kaufmann 2015 s.109) Noen av det som skulle være med på dette var følgende:

1. Gi slipp på direkte kontroll. Arbeidstaker har nok kunnskap til å løse problemer selv.
2. Økt personlig ansvar: Mennesker får økt ansvar og kontroll over jobbsituasjonen.
3. Organisere helhetlige oppgaver: får gjennomføre arbeidet fra start til slutt.
4. Frihet og tilgang til informasjon: vet hva andre gjør og kan se sin egen jobb i sammenheng.
5. Utvikling: får utfordrende oppgaver.

### **2.4.2 Jobbkarakteriska modellen:**

Herzberg sin tofaktormodell ble i senere tid utdatert å det er videreutviklet teorier om motivasjon. Jobbkarakteristika modellen er utviklet av teoretikerne Rickard Hackman og Greg Oldham og er den mest innflytelsesrike og anerkjente av motivasjonsteorier i dag. Jeg nevner den fordi den gis støtte utifra empirisk forskning og det har blitt gjort omfattende studier og observasjoner når det kommer til forskning av jobbkarakteristika. (Kaufmann og Kaufmann 2015 s.144) Det sies også at det er teorien som gir best informasjon om hvordan en jobb skal utformes for at de menneskelige ressursene skal kunne benyttes mest effektivt. Målet med teorien var å utvikle et systematisk system som kunne klassifisere og måle jobbens motivasjonspotensial, slik at det er mulig å tilrettelegge arbeidsoppgaver. (Kaufmann og Kaufmann 2014 s.111)

Hackman og Oldham (1980) laget et jobbdesign med hensikt om å ha innvirkning på medarbeidernes jobbresultater slik at de kan måles i indre motivasjon, kvalitet i arbeidet, jobbtillfreds, lavt sykefravær og turnover. (Laudal og Mikkelsen 2014). Modellen baseres på at kjernen i å motivere ansatte ligger i egenskaper og forhold ved selve jobben og jobbsituasjonen. Arbeidet bør legges opp på en slik måte at ansatte yter sine ferdigheter på best måte. Det blir pekt på trekk som i teorien sies å være relevant for å skape indre motivasjon for alle jobbtyper. (Laudal og Mikkelsen 2015 s.141)

- 1) Variasjon i ferdigheter; Innebærer graden av variasjon i bruk av ferdigheter, evner og talenter, slik at oppgaven oppleves som meningsfylt. Dette bygger på en antagelse om at hvis flere ferdigheter inngår i arbeidet vil det også være mer motivasjonsengasjerende.
- 2) Oppgaveidentitet; Innebærer hvorvidt ansatte får gjennomføre oppgaven fra start til slutt og se resultatet for et meningsfylt arbeid eller om de bare får utføre et lite stykke av ett større arbeid.
- 3) Oppgavebetydning; Innebærer at en føler at arbeidet har betydning for andre, enten i organisasjonen eller interessenter, noe som fører til mening i arbeidet. Tanken er at det å se en større mening med jobben gir et mer tilfredstillende arbeid.

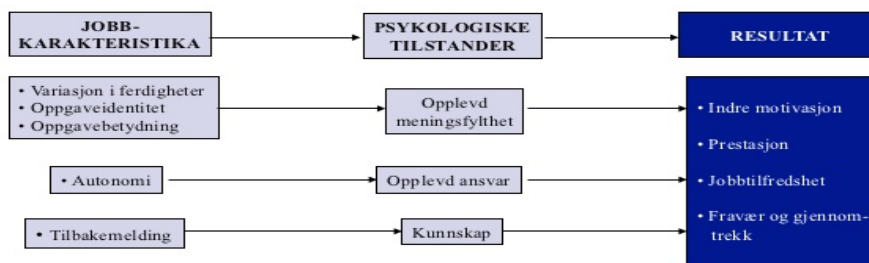
De tre ovenstående er faktorer som gir arbeidet mening som forskning viser til at vil for økt indre motivasjon, kan redusere sykefraværet og gi høyere jobbtillfreds.(Kaufmann og Kaufmann 2015 s. 139)

- 4) Autonomi: Innebærer at mennesker opplever ansvar for arbeidets resultat ved at stillingen gir selvstendighet og mulighet til å ta valg. Dette er en faktor som er sentral i motivasjonsskapende arbeid.
- 5) Tilbakemelding: Innebærer i hvilken grad vi får en tilbakemelding på arbeidet sin effekt og hvilken resultater som er oppnådd. Slik at en får kunnskaper om arbeidets faktiske resultat. Dette er et grunnleggende element slik at vi kan lære av erfaringene våre.

Utfallet av oppfyllelse av disse kravene er utifra empirisk forskning på den såkalte jobbkarakteristikamodellen økt indre motivasjon, jobbtilfreds og redusert sykefravær. Det vises at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap, og at kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og -betydning samt jobbautonomi og tilbakemelding på utført jobb (Fried & Ferris 1987; Hackman & Oldham 1976, 1980; Johns et al. 1992)



## Jobbkarakteristikamodellen



Kilde: Hackman & Oldham 1980

Professor Bård Kuvaas

**Figur. 3** Jobbkarakteristikamodellen (Hackman og Oldman 1980) (Kuvaas 2015)

Det legges stor vekt på individets subjektive mening om arbeidet. To individer kan ha forskjellige meninger og opplevelser om samme hendelse og samme oppgave trenger ikke nødvendigvis å oppleves som tilfredstillende og motiverende for begge.

Kritikk til denne teorien har vært at selv om den kan virke meningfull finnes det individuelle forskjeller som gjør at ikke alle reagerer likt med tanke på motivasjon med høye verdier på basis av de fem dimensjonene ved en jobb. Fokus på selve motivasjon ved arbeidet, kan også ville gå utover jobbens tekniske utførelse. Forskning (kaufmann og kaufmann 2015 s.143) viser at ved vurdering av jobbens motivasjonspotential er det viktig å se på individuelle forskjeller i grad av vekstbehov,

Kandidatnummer: 754.

individuelle forskjeller i jobbtifreds og individuelle forskjeller i kunnskap og ferdigheter

De individuelle forskjellene som er viktig å ta hensyn til når motivasjonspotentialet til jobben skal måles er følgende: (Kaufmann og Kaufmann 2015)

1. Individuelle forskjeller ved kunnskaper og ferdigheter, hvorvidt de er relevant for oppgaven og jobben
2. Individuelle forskjeller ved vekstbehov, hvorvidt personen har behov for personlig vekst.
3. Individuelle forskjeller ved jobbtifreds, hvorvidt personen er tilfreds når det kommer til faktorer som: arbeidsforhold, belønningssystemer, kollegaer og ledelsen.

Modellen er selve grunnlaget for å kunne måle motivasjonspotentialet i arbeidet. Hackman og Oldman utviklet «Job diagnostic Survey» som uttrykker statusen jobben har utifra de fem dimensjonene. Den potensielle motivasjonen jobben innehar kan beskrives gjennom Oldham og Hackmann (1980) sin motivation potential score (MPS) der man kan gi de fem dimensjonene en skåre fra 1-7 og utifra dette beregne hva sannsynligheten er for at arbeidet gir indre motivasjon.

Det er også gjennomført metanalyse av jobbkarakteristika modellen som understøtter den originale modellen, ved at studier viser at autonomi i jobben og selvbestemmelse gjør at mennesker er fornøyd med jobb, leder, kollegar, lønn, utvikling og vekst, de har høyere indre motivasjon og arbeidspresentasjonene deres er gode. (Dysvik og Kuvaas 2016 s.72) Likevel kan metaanalysen vise at veldig høy grad av autonomi kan føre til stress, utbrenthet og sykefravær.

## **2.5 Teoretisk betrakning om ledelse:**

Ledelse innebærer sosial innflytelse og måloppnåelse. Det finnes mange teorier og definisjoner om hva ledelse er og det tenkes ofte at ledelse må oppleves og kan ikke forstås, likevel kan vi definere ledelse som ''ledelse er en atferdsmessig prosess hvor en person prøver å motivere andre menneskers atferd mot fullføring av et mål'' (Tannenbaum mfl. 1961)

Makt, styring, autoritet, å få andre til å gjøre det du vil, er en del av ledelse og en leder må ha en evne til å skape oppslutning. Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre og kan i prinsippet være hva som helst så lenge det fører til resultater. (Arnulf 2012)

Både karisma og sosiale ferdigheter er viktig for å utføre god ledelse og det er samspill mellom dette og å få frem motivasjon i de ansatte. Ledelsen skal sette sammen et arbeidsliv med bevisste og synlige mål, slik at de ansatte kan føle på behovstilfredsstillelse av nådde mål, som igjen fører til

Kandidatnummer: 754.

motivasjon. For gode ledere er karisma og sosiale ferdigheter viktig. (Arnulf 2012) Det er viktig at de spiller en mellommenneskelige rolle og har en sterk frontfigur som utøves indirekte ved motivasjon og oppmuntring til resultater. Det er ledelsens ansvar å oppnå resultater og derfor må de motivere sine ansatte og ha strategier for en effektiv samkjøring for å bevege seg i riktig retning til målene. Får å klare det må ledere skape energi og inspirasjon, slik at de sitter med motiverte ansatte under seg.

Visjoner og kontroll er viktig i arbeidet med motivasjon. Visjoner gjør slik at arbeidet føles viktig, og når de ansatte er med på laget om hvordan visjonene skal nås, gir det en følelse av kontroll. Det er her den ytre motivasjonen spiller inn, for å nå visjonene belønner gode ledere, enten ved at de anerkjenner suksess eller gir bonus. Mennesker gjør det de blir belønnet til å gjøre og kan derfor motiveres av motivasjon, forutsetning for at det skal være positivt for organisasjonen er enighet om hvilken mål som skal nås og bygger på atferdspsykologi. (Bakka, Fivelsdal, og Nordhaug 2004)

Motivasjon blir sett på som en sentral oppgave for lederen, og lederen skal motivere til effektivt å nå mål som blir satt. Tilbakemeldinger er et sentralt virkemiddel lederen har slik at medarbeideren kan rette sin oppmerksomhet etter bedriften sine mål. Samtidig gir det medarbeider mulighet til å søke sikkerhet, se hvor gode resultater de har og utvikle seg videre (Mikkelsen og Laudal 2015 s.61) Mikkelsen og Laurdal mener at tilbakemeldinger er viktig for å gi motivasjon til å nå gitte mål.

### **2.5.1 Lederstiler**

Det handler om hvordan lederen opptrer for å oppnå høyest presentasjon av medarbeiderne. Først kan vi dele lederatferd inn i to dimensjoner. Den første er relasjonsorientert ledelse: Ledere som fokuserer på utvikling av gode relasjoner. Lederen er oppmerksom og støttende, samtidig som de inkluderer de i problemer og spørsmål. Den andre er oppgaveorientert ledelse: Ledere som fokuserer på oppgaven og effektivitet. Lederen tar selv beslutninger og kommunikasjon handler mest om plikter.

Disse to dimensjonene er ikke gjensidig utelukkende og gir oss ikke et helhetsbilde av ledere som funksjon. Får å få en bedre forståelse kan vi se på teorien om samspillsteori, som påstår at det er et samspill mellom leder, deres egenskaper og de karakteristiske trekkene ved selve situasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2014 s.341)

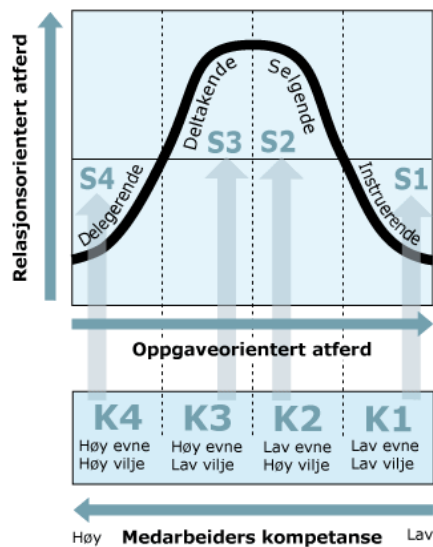
Videre ble det utviklet en teori om situasjonsbestemt ledelse. De amerikanske ledesspesialistene Paul Hersy og Ken Blanchard står bak samspillstypen som brukes i praktisk ledelse. I tillegg til å se

Kandidatnummer: 754.

på de to tidligere nevnte dimensjonene, samt struktur i oppgaven, legger denne teorien vekt på medarbeiders modenhet når det skal bestemmes hvilken ledestil som er mest effektiv (Kaufmann og Kaufmann 2014 s.344)

Teorien påstår at for at medarbeider skal bli motivert til å presentere må lederen tilpasse seg den enkeltes atferd. En kritikk til dette er at det kan være vanskelig å skulle tilpasse seg alle personlighetstyper og at det ikke fungerer i praksis.

Får å vise hvilken ledelsesstil som er mest hensiktsmessig har jeg lagt ved en figur som skal illustrere når lederen skal tilpasse atferden sin:



**Figur 4:** Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2014 s.344)

Her ser vi de fire lederstilene, delegerende, deltakende, selgende og instruerende. Den viser også hvilken atferd som er mest hensiktsmessig av styrende og støttende atferd. Dessuten kan vi se graden av modenheten til den ansatte. I figuren over kan vi se at ledelsen har sammenheng med trekk ved ledere, medarbeideren og situasjonen ved arbeidet.

Lederen kan utvikle modenheten til den ansatte gjennom autonomi og utfordrende oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2013) og for at teorien skal stemme må lederen være i stand til å oppfatte medarbeiderens modenhet og vilje. For å utnytte presentasjonen til medarbeiderne og effektivt fremme motivasjon, må derfor lederen ha evnen til å justere sin lederstil til ansattes behov. Dette skal være en kontinuerlig prosess, ettersom den ansatte utvikler seg.

Til slutt vil jeg trekke frem transformasjonsledelse fordi det gjennomgående har vist seg at virksomheter som har organisert seg til å lede menneskelige ressurser slik at de vekker engasjement

Kandidatnummer: 754.

og motivasjon, er de virksomhetene som er bedre enn andre (Knudsen og Flåten 2015 s. 475) Transformasjonsledelse ble introdusert av James MacGregor Burns (1978) kjernen i dette begrepet er at leder har ansvaret for at leder og medarbeider skal samarbeide om å løfte hverandre til et høyere nivå av motivasjon. (Knudsen og Flåten 2015 s.478) Denne ledelsesteorien handler ikke bare om oppgavene og resultater ved arbeidet, men det som betyr noe for mennesker og hva som gir oss mening. Begrepet handler i praksis om leder som skaper motivasjon og inspirerende motivasjon som skal føre til suksess. Det må nevnes at for å kunne utføre transformasjonsledelse, må en leder kunne utføre transaksjonsledelse (Knudsen og Flåten 2015 s.478) som er en sosial transaksjon mellom medarbeider og ansatt.

Vi kan dele transformasjonsledelse inn i 4 deler for å sette det i perspektiv om hvordan det fungerer. Ledere må kunne utføre 1. Idealisert innflytelse: Lederen opptrer som en rollefigur 2. Inspirerende motivasjon: Leder har entusiasme til å lede medarbeidere og skaper tilhørighet. 3. Intellektuell stimulering: Leder inkluderer medarbeider i beslutninger. Medarbeidere får jobbe selvstendig og blir utfordret i arbeidet. 4. Individuelle hensyn: Lederen fokuserer på hver enkelt sitt behov og delegerer oppgaver etter medarbeiders interesser og den oppgaven som er rett for den. Det er ikke slik at en leder må innha alle disse kvalitetene for å oppfattes som en transformasjonsleder. (Høst 2009)

Lederen har ansvar for at arbeidsoppgaver utføres tilfredstillende, og når dette ikke gjøres vil en transformasjonsleder inspirere medarbeideren slik at de jobber etter måloppnåelse og ikke fokuserer på egeninteresse.

Det er flere studier som underbygger at transformasjonsledelse er nøkkel til effektivitet og arbeidsmotivasjon. Forskning viser også at det ikke alltid er kun transformasjonsledelse som skaper motivasjon og effektivitet blandt medarbeiderne, men en blanding av dette samt tidligere nevnte lederstiler er den beste måten å sikre motivasjon på. (Høst 2009)

### **3.0 Samfunnsvitenskaplig metode:**

Samfunnsvitenskapelig metode er det vi bruker for å velge en bestemt vei mot et mål. Det er en spesiell måte vi samler inn informasjon på, samt en spesiell måte å stille problemstillinger på. Det er innsamling av informasjon om virkeligheten og empiriet samles inn slik at den er relevant og pålitelig (Jacobsen 2015) informasjon om virkeligheten kalles empiri.

Metode handler om hvordan vi går frem for å samle empiriet, hvordan vi skal analysere informasjonen og hvordan vi skal tolke det dataen forteller oss. Metode er på mange måter en forenklet måte av hvordan virkeligheten ser ut og skal gjenspeile virkeligheten (Christoffersen,

Kandidatnummer: 754.

Johannesen, Tufte 2016)

Mennesker er spørrende vesner og spekulerer derfor i virkeligheten og forsøker å besvare disse med en spesiell metodikk og gir derfor utslag på om spekulasjonene stemmer med hva virkeligheten tilsier. (Jacobsen 2015) Prosessen forgår på å forberede, samle inn data, behandle dataanalysen og rapportere om svarene man besitter.

### **3.1 Valg av metode:**

I samfunnsvitenskaplig metode skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming for å samle inn empiri til undersøkelser. Kvantitativ tilnærming fremstilles ofte i form av tall og figurer, og tar for seg mange enheter (Jacobsen 2015) Jeg valgte derfor bort kvantitativ tilnærming fordi jeg vil ha en mer dybde i undersøkelsen og kvantitativ er basert på kategorisering om virkeligheten og jeg vil gå mer i dybden i fenomenet jeg skal undersøke, slik at jeg ikke får en overfladisk svar på virkeligheten.

Kvalitativ tilnærming er i motsetning til kvantitativ tilnærming en intensiv undersøkelse og har til forskjell få enheter og hver kategori sees nærmere på.

Jeg brukte intervju som metode fordi det gir respondanten en god mulighet til å godt forklare seg og utdype hva de mener, samtidig som jeg får muligheten til å stille oppfølgings spørsmål.

(Christoffersen, Johannesen, Tufte 2016) Jeg valgte samtidig å ha intervjuet ansikt til ansikt med hver enkelt person, fordi det gir rom for åpenhet, flyt i samtalen og gir meg kontroll over intervjusituasjonen. Jeg vil også få en mer utfyllende beskrivelse av hva informanten vil gi som forklaringen og dataen vil bli mer tydeligere. Det vil derfor gi mulighet for å få svar på eksakte erfaringer, historier og hva den enkelte informant har å komme med.

### **3.2 Utvalg og rekruttering av informanter:**

Vi har ikke mulighet til å undersøke alle, derfor må vi velge et utvalg. Vi kan bare undersøke noen og ved individuelle intervjuer er 20 personer ofte nok. (Jacobsen 2015) Det begrunnes med at fordi vi skal undersøke mye og detaljert informasjon ved ett fenomen vil det bli for mange respondanter til å analyseres på en fornuftig måte. Jeg har valgt å intervju 7 personer og valget av kun 7 er på grunn av tid og ressurser jeg hadde til rådighet, som gjorde at jeg ikke hadde mulighet eller kapasitet til å intervju flere. Christoffersen, Johannesen og Tufte (2016) kommenterer også at i studentprosjekter med begrenset tid vil underkant av 10 informanter være tilstrekkelig.

Utvalget mitt var strategisk, fordi jeg ville få mer informasjon om selve fenomenet å få mer forståelse. Min oppfatning er at jeg må se på forskjellige personer med forskjellige bakgrunner for å



Kandidatnummer: 754.

kunne se hva som motiverer forskjellige mennesker, likevel med «lik» jobb, begrunnelsen er at jeg ikke ville generalisere, men likevel ikke velge mennesker med samme oppfatning av verden. Jeg valgte derfor personer fra samme bransje, men med forskjellige bakgrunner.

Jeg ville komme i kontakt med avdelingsledere hjelpepleiere, sykepleiere, helsearbeidere og vanlige medarbeidere. Lederne var strategisk utvalgt ved at jeg valgte de med personalansvar, men de underordne var tilfeldig og det spilte mye rolle om hvem som ville delta på intervjuet.

Ved rekruttering av informanter tok jeg kontakt med et par sykehjem via telefon og mail å fikk snakke med avdelingsledere ved sykehjemmene. Jeg møtte både positiv og negativ respons til ønske om å delta på intervju, men jeg opplevde at det tok lang tid med å få til første intervju. Ved rekruttering av medarbeidere fikk jeg hjelp av venner, som har venner/familie som arbeider på sykehjem og derfra gikk snøballmetoden som gjorde at jeg fikk videre intervju med andre medarbeidere. Jeg opplevde at det var vanskelig å imøtekomme kravene jeg først hadde til variasjon i form av kjønn, alder og utdanning, da det var flest unge kvinner som var villig til å stille opp til intervjuet. Likevel klarte jeg å få en liten variasjon i respondanter som ga meg forskjellige innblikk i hva som motiverer ulike mennesker i sykehjem. Jeg vil si at det var lettere å komme igang med intervjuer med medarbeidere, men at det likevel var vanskelig for de å finne tid til å stille opp. Jeg opplevde at medarbeiderne syntes det var spennende å fortelle om sine opplevelser og at det kanskje selv ga de nytte av spørsmålene og gav de selv rom for refleksjon over egen arbeidssituasjon. De var villige til å fortelle og hadde mye å svare til spørsmålene jeg stilte. Jeg opplevde at selv om enkelte respondanter hadde lite variasjon, hadde de forskjellige syn og tanker på motivasjonsspørsmålene.

Jeg har laget en tabell over respondantene jeg intervjuet:

<b>Kjønn</b>	<b>Alder</b>	<b>Utdanning</b>	<b>Jobbet i stilling i antall år:</b>
kvinne	49	Sykepleier	2år
kvinne	56	Sykepleier m/ ledelseskurs	10år
Mann	23	Helsefagarbeider	4år
Kvinne	43	Hjelpepleier	20år
Kvinne	22	Helsefagarbeider	3år
Kvinne	21	Sykepleierstudent	8mnd
Kvinne	21	Ingen relevant	1år

**Tabell 1:** Respondanter problemstilling

### **3.3 Utforming av intervjuguide:**

Jeg ønsket et semistrukturert intervju, med flere åpne spørsmål. Begrunnelsen til at jeg valgte dette er fordi det først og fremst gir meg alle de samme spørsmålene til alle respondantene, slik at det blir lett å sammenlikne svarene i ettertid, men samtidig gir det respondanten mulighet til å forklare seg, uten at jeg «dytter» de i noen retning og respondanten ikke skal føle at de bør svare ”det riktige” på spørsmålet, men svarer ærlig utifra sine egne opplevelser og erfaringer. Her er det også viktig for meg som person å ha mitt sinn åpent og ikke tenke meg til hva svarene vil bli (Christoffersen, Johannessen, tuft 2016)

Jeg delte intervjuguiden inn i to forskjellige deler (se vedlegg) for å kunne få svar fra en leder sitt perspektiv og medarbeider sitt perspektiv. Grunnen til at jeg også valgte lederen var fordi jeg syntes det var interessant å se om deres svar stemte overens med medarbeiderene. I starten av intervjuet startet jeg med å stille basis spørsmål, i form av kjønn, alder, utdanning og lignende for å få et overblikk om hvem jeg snakket med. Deretter stilte jeg spesifikke motivasjonsspørsmål til respondanten sin arbeidssituasjon og hvordan ledelsen kobles opp mot dette.

Spørsmålene er bygd opp for å få svar på hva medarbeidere motiveres av og de ble koblet opp mot teoriene innenfor temaet og mange av spørsmålene bygger på modellene som er utviklet i teorien.

### **3.4 Intervjuprosessen:**

Selve intervjuprosessen valgte jeg å gjennomføre ansikt til ansikt, fordi det ga meg inntrykk av hva informanten virkelig ville få frem, det ga meg mulighet til å få utfyllende svar, samtidig som at jeg kunne lese av på kroppspråket deres. Det var varierende hvor intervjuene foregikk, noen på arbeidsplassen, på cafe og ett over telefonen da respondanten ikke hadde mulighet til å fysisk møte opp. Jeg opplevde likevel at telefonsamtalen ga meg godt innblikk i hva respondanten mente, da man kunne tyde av tonefall.

Jeg fikk inntrykk av at respondantene ikke var villige til å stille opp utenfor arbeidstiden, men de som var det ble intervjuet utenfor arbeidsstedet. I forkant av intervjuet hadde jeg gitt beskjed om at intervjuene ikke ville ta mer en 20 minutter, og de virket som at det var viktig for enkelte at det ikke tok lang tid. Det varierte hvor lenge intervjuene varte med 10-30 minutter.

Jeg startet intervjuet med en presentasjon utifra introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode (2016) ved å presentere meg selv og hvor jeg kom fra, konsekvensene av intervjuet og om mulige tilbakemeldinger. Jeg fortalte om hvordan det ble dokumentert og garanterte de at de ville være helt anonyme, også ovenfor ledelsen slik at det ikke kunne få konsekvenser hva de sa og at det ville ikke forekomme i oppgaven hvilken sykehjem det var snakk om. Jeg informerte også om at jeg ville ta lydopptak av intervjuet, for å huske mer detaljert hva som ble sagt. (Christoffersen, Johannessen og

Kandidatnummer: 754.

tuft 2016) Jeg garanterte også for at dette ville bli slettet etter analysen av intervjuet.

### **3.5 Analyseprosessen:**

Jeg startet denne prosessen med å bearbeide data som var innhentet. Jeg begynte med å skrive ned all informasjon fra intervjuene, samtidig som at jeg transkriberte lydopptakene. Dette betyr å gjøre de om fra lydopptak til tekst. (Johannesen, christoffersen og Tufte 2016) Min begrunnelse for dette var at jeg kunne bruke eksakte sitater informantene har respondert med. I kvalitativ tilnærming er det vanlig å gjøre en analyse av meningsinnholdet i datamaterielet.

Når jeg var ferdig med dette, gikk jeg gjennom alt materialet for å skape et helhetsinntrykk av informantenes respons, samt kunne sammeligne og se variasjonene i svarene. Jeg startet så prosessen med å forkorte lange setninger, og sile ut den informasjonen som jeg så på som irrelevant informasjon. (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2016) Deretter så jeg dataen i lys av teorien jeg har innhentet meg til oppgaven å så på sammenhenger med teorier, samt informasjon jeg fikk fra respondantene som jeg ikke syntes stemte overens med teorien.

Denne prosessen var vanskelig, og det var ikke lett å skulle kode informasjon, samtidig som jeg skulle bestemme meg for hva som var relevant og irrelevant informasjon. Jeg valgte derfor å organisere responsen i grupper for å gjøre det mer oversiklig og kunne analysere det på korrekt måte. Jeg delte analysene opp i deler utifra intervjuguiden jeg har laget. Deretter analyserte jeg hver enkelt del hver for seg, fordi jeg selv syntes det ble mer oversiktlig og ikke minst enklere å systematisere.

### **3.6 Krav til god kvalitativ forskning:**

Kvalitetsikring er viktig i samfunnsvitenskaplig metode, Det er viktig å se kritisk på dataen vi innhenter i kvalitative undersøkelser (Lewis 2009) samtidsige som pålitlighet er viktig. Vi kan skille mellom intern og ekstern validet, intern gyldighet gjelder om det oppfattes som riktig, syntes vi det gir et speilbilde av virkeligheten eller ikke. Det er viktig at dataen gir en sann representasjon av virkeligheten og at kildene vi innheter er korrekte. (jacobsen 2015) Den dataen vi innhenter må også drøftes riktig, slik at vi innhenter den riktige informasjonen. Vurderinger om at vår informant sitter med riktig informasjon og kunnskaper er også viktig for gyldighet. Likevel vil alltid subjektive holdning ha konsekvenser for tolkningen av dataen, og ved kvalitativ metode hvor empiri ikke samles inn gjennom systematiske teknikker, vil det ha betydning for sluttproduktet. (christoffersen, johansen, tuft 2016)

Likevel er enn fin regel for gyldighet er ”informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig

Kandidatnummer: 754.

beskrivelse av fenomenet”.

Som eneste forsker og siden jeg var alene om oppgaven, vil rehabiliteten til undersøkelsen min svekkes, likevel tok jeg båndopptak og skrev ordrett ned hva som ble sagt straks etter intervjuet. Jeg prøvde dessuten å unngå å skrive ledene spørsmål.

Når jeg skal forenkle og kutte detaljer, mens jeg analyserer er det viktig å gjøre det riktig, slik at sannheten kommer frem og informasjonen er gyldig.

Ekstern gyldighet gjelder om dataen er overførbar (Jacobsen 2015) det betyr at informasjonen må kunne generaliseres på flere områder. Dessuten er begrepsvalidet viktige (Christoffersen, Johannesen og tuft 2016) fordi det er viktig som forsker å kunne teoriområdet for å kunne vite under undersøkelsen hva som er relevant og urelevant informasjon. Selv var jeg obs på å sette meg inn og skrive så mye teori som mulig før jeg startet med intervjuguide og utførte intervjuene.

### **3.7 Etiske betraktninger:**

De etiske spørsmålene ved undersøkelsen oppstår når forskningen direkte kan berøre mennesker (Christoffersen, Johannesen og tuft 2016) Det er viktig under intervju at informantene får beskjed om hva som skal undersøkes, hvorfor, hvem som får informasjonen osv. Jeg informerte også før intervjuet at det var anonymt og personene ikke kunne gjenkjennes på noe som helst måte. (dalen 2011)

Informanten skal også vite at de kan avbryte intervjuet til enhver tid og det ga jeg beskjed om.

### **4.0 Presentasjon og analyse av intervjuene:**

Jeg vil nå ta for meg intervjuene og analysere dataene fra funnene. Jeg har delt opp i flere underkategorier, hvor jeg først vil ta for meg funn ved medarbeider, funn ved ledelse, så vil jeg drøfte funnene i lik rekkefølge. Helt til slutt vil jeg se på dette i sammenheng med problemstillingen.

### **4.1 Analyse og drøftelse av intervjuene:**

#### **4.1.1 Motivasjon**

##### Funn hos medarbeidere:

Respondantene la mye vekt på det samme i intervjuene når spørsmålet var om begrepet ”motivasjon”. Ved å stille spørsmål om hva som hadde betydning for motivasjon til de ansatte, fikk jeg svar slik som:

”Det å få lov å hjelpe personer som ikke klarer seg selv, motiverer meg”

”Det er krevende, men det gir energi å gi det lille ekstra lyset til andre mennesker”

Kandidatnummer: 754.

``Det å oppleve å hjelpe de personene som har gått gjennom krig og bygd opp landet med et krevende liv bak seg``

”Samholdet mellom kollegaer og kunne gjøre en forskjell for de personene du jobber med”

Ved spørsmål om hvor motivert de ansatte er på en skala fra 1-5 er gjennomsnittet i undersøkelsen 4. Her var det likevel individuelle forskjeller som spilte inn, der en respondant fortalte tydelig at hun ikke ville være like motivert i sin jobb hvis hun skulle vært der ”for alltid”, hun var kun såpass motivert siden dette bare var starten av hennes karriere. En annen respondant var uten tvil 5 på skalaen og kunne aldri tenkt seg å jobbe med noe annet.

#### Drøfting medarbeider:

I Deci og Ryan sin teori om motivasjon, viser teorien at indre motivasjon er den faktoren som gir mest effektivt arbeid. Deres motivasjonsteori påpeker at indre motivasjon er den viktigste faktoren til at mennesker trives på jobben. Respondantene sine svar om motivasjon viser at indre motivasjon virker til å være en vanlig drivkraft i sykehjem. De som har valgt yrke har allerede motivasjon for akkurat dette og respondantene gir inntrykk av at det gir de en indre glede å kunne hjelpe andre mennesker. I dette yrke hvor kvalitet er viktig, er indre motivasjon viktigere enn ytre og respondantene gir tydelige inntrykk for at arbeidet utløser indre motivert atferd. Svarene på skalaen kan også vise at ansatte i sykehjem er motiverte til å arbeide.

Likevel er det tydelig hvordan de individuelle forskjellene har innvirkning på motivasjonsnivået og det virker til å være store split i hva respondantene ønsker videre.

Deci og Ryan fremhever også 3 dimensjoner de mener er sentrale for indre motivasjon: muligheten til autonomi, det at ansatte får utviklet sine kompetanser og kunnskaper og at de ansatte har en tilhørighet på arbeidsplassen.

Undersøkelsen jeg har foretatt kan ikke understøtte dette hundre prosent. Da respondantene mener de ikke har mye autonomi, likevel kan jeg se utifra forklaringene deres at de har nokså mye autonomi i hvordan oppgavene skal utføres. Enkelte mener de ikke får utviklet seg faglig, men alle føler tilhørighet til arbeidsplassen. Selv om de tre dimensjonene ikke blir understøttet fullt ut i min undersøkelse, er gjennomsnittet på 4 av 5 av motivasjonskalaen og det virker som respondantene har funnet indre motivasjon i de utfylte dimensjonene.

#### **4.1.2 Ledelse:**

##### Funn medarbeidere:

Sykehjemmene som ble undersøkt er nokså liten i størrelse og respondantene viste til at det var en

Kandidatnummer: 754.

ganske flat struktur og det ikke nødvendigvis var et hardt skille mellom deres leder og medarbeidere, linjene fløyt i hverandre og det var lett å få kontakt med overordre, samt kommunisere med andre ledere og avdelinger på stedet. Det ble forklart at det var sterkt skille mellom lederen som satt over avdelingslederen og at det var sterkt hierarki og byråkrati i dette leddet, og at det ikke var mye kommunikasjon mellom disse leddene. Her viste respondantene til at de ikke ble involvert i beslutninger mellom dette leddet, men at de ble involvert og tatt hensyn til av nærmeste leder.

Lederen var ikke et punkt som jeg opplevde at respondantene syntes var viktig og jeg tolket det slik at respondantene anså lederen som en av seg selv. Inntrykket var at respondantene er fornøyd med ledelsen, men at det i perioder med høytider og ferier kunne være umotiverende når leder ikke var til stedet og rutineene ikke var på plass.

Respondantene kom med forskjellige uttalelser om ledelsen:

”Nå er jeg fornøyd med lederen, men før hadde jeg en som var helt forferdelig, det var ikke motiverende, men jeg vurderte aldri å slutte”

”Jeg er fornøyd med min leder, han kommer ofte opp å snakker med meg når jeg er på jobb å spør hvordan det går”

”Jeg blir spurt av ledelsen når det skal tas beslutninger om en pasient, men det er ikke alltid det blir tatt til følge”

”Det er enkelte beslutninger som blir bestemt at sånn er det bare, fordi det har de over bestemt”

Til slutt når spørsmålet ble om ledelsen var med på å motivere respondanten og om ledelsen hadde innvirkning på motivasjonsnivået var respondantene nokså enig i svarene. Som tidligere nevnt var respondantene klare på at den flate strukturen kunne gjøre slik at skille gikk opp i hverandre, og det var kun den mellommenneskelige relasjonen som hadde betydning for motivasjonen.

#### Funn Ledere:

Respondantene i undersøkelsen om hvordan leder er ovenfor sine ansatte, ga lederne mye inntrykk for at det var hektiske dager og mye å gjøre som gjorde at mye av fokuset på det å være en leder gikk vekk, samtidig som rollen fløyt mye sammen med medarbeiderne, på grunn av flat struktur. Det var samsvar mellom medarbeidere og ledere sine svar med at hierarkiet starter i leddet over avdelingsleder.

”Jeg syntes jeg fører en involverende lederstil og prøver å inkludere meg med de ansatte”

”Det er hektiske dager, med mye å gjøre og det er ikke alltid jeg får gitt hver og enkelt

Kandidatnummer: 754.

oppmerksomhet”

”Arbeidslistene blir delt ut etter hvilken avdelinger vi har”

Responser fra ledere samsvarer med medarbeiderne og begge parter fokuserer på indre motivasjon for å nå mål og krav på en effektiv måte.

Spørsmål om sykefravær var ikke et spørsmål respondantene var villig til å svare på og kommenterte det bare kort med å svare at det var ”normalt”. Jeg vil utifra denne påstanden tenke meg at det ikke er høyere eller lavere enn hva andre virksomheter har, herunder sykehjem.

Lederne ga likevel uttrykk for at det var viktig å ha ansatte på jobb, og at de ville tro at et dårlig arbeidsplass ville ha innvirkning på sykefraværet.

Til slutt ble det forklart viktigheten med resultater og at de følte det ble nådd effektivt.

#### Drøfting medarbeidere:

Forholdet mellom medarbeider og leder er etter Herzberg tofaktor modell en mulig årsak til hygienefaktor. Ansatte som ikke er tilfreds med leder, leders lederstil og forholdet til vedkommene, står i fare for å bli umotivert.

I lys av dette vil jeg trekke frem en respondant som fortalte at de tidligere hadde hatt en ”forferdelig sjef”, hun sa selv at det var umotiverende den gang, selv om hun aldri vurderte å slutte. Den dag i dag har hun en sjef hun er fornøyd med, og hun ga inntrykk for at det ga hun mer motivasjon til å jobbe effektivt. Dette kan indikere at tofaktor modellen til Herzberg ikke stemmer i dette tilfelle da han mener at hvis hygienefaktorene blir tilfredstilt har det likevel ikke innvirkning på motivasjonen til den ansatte.

Det kan til slutt stilles et tankekors ved at samtlige respondanter ga uttrykk for at de mente at lederen ikke hadde innvirkning på deres motivasjon til å jobbe effektivt og nå målsettingene.

Likevel gir de inntrykk for at de er fornøyd med leder og lederstil.

#### Drøfting ledere:

Det at rollene flyter sammen, kan være grunnet små avdelinger. De ansatte ga inntrykk for at det ikke var et sterkt skille mellom leder og ansatt og det gir leder medhold til. Utifra teori om lederstil og responsen på dette, utfører ledere i dette yrke en delegerende lederstil. Lederne ser på de ansatte som modne, samtidig som de har vilje til å utføre oppgavene de blir tildelt. I andre situasjoner hvor det er høyere ledere som tar avgjørelser, kan jeg utifra medarbeidere og ledes respons se at det er en selgende lederstil, fordi medarbeiderne ikke har nok kompetanse til å bli inkludert i avgjørelsene og beslutningene, selv om de har vilje og mye informasjon om pasientene.

Kandidatnummer: 754.

Med tanke på det var vanskelig å få svar angående sykefravær kan jeg ikke ta for meg dette noe grundig, men jeg tenker meg at oppfylning i flere motivasjonskriterier kan være en faktor for at noen er hjemme og utvikler emosjonelle tilstander som stress. Slike situasjoner ser ut til at oppstår i perioder ved underbemanning, der rutinene ikke er på plass og medarbeidere må ta på seg mer ansvar.

### **4.1.3 Hygienefaktorer**

#### Funn medarbeidere:

Respondantene ble spurt om hva som gjorde de umotiverte og om det var spesielle faktorer som gjorde at de var umotiverte. Jeg stilte spørsmål på om de noen gang hadde vurdert å slutte i jobben på grunn av faktorer som gjorde de umotiverte.

''Jeg blir umotivert hvis det er uenigheter mellom de ansatte, jeg er ny og derfor kan de andre ansatte ha sine egne rutiner. Jeg kan få kjeft, noen er vanskelig.''

'' i helgene hvor det ofte er underbemanning, blir man ringt ofte og da kan det være stressende å jobbe på slike dager''

''dårlige holdninger blandt både kollegaer og pasienter''

''Ledelsen hvis du strekker ut en hånd, og de tar hele armen''

''når rutinene ikke er på plass''

Respondantene viste til mye av de samme årsakene til umotivasjon. Kollegaer og de mellommenneskelige relasjonene var de årsakene som gikk mest igjen. Utifra responsen var dette den mest sentrale årsken til at respondantene hadde mistriwdes på jobb. Det ble også nevnt at arbeidstidene kunne være slitsomme til tider, men dette ble ikke lagt mye vekt på av noen av respondantene. Rutiner var også en årsak som ble nevnt som årsak til mistriwsel.

Ingen av respondantene hadde vurdert å slutte på arbeidsstedet, men to respondanter påpekte at det var fordi de visste at det kun var midlertidig jobb.

Ved snakk om lønn ga alle inntrykk for midt på treet, men at de så klart ville bli mer motivert med høyere lønn.

#### Drøfting medarbeidere:

I Herzbergs sin teori om tofaktormodell sees hygienefaktor på som faktorer slik som arbeidsbetingelser, bedriftspolitik, lønn, ledelse og mellommenneskelige relasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015)

Respondantene nevnte alle faktorene over, untatt bedriftspolitik. Det er samsvar ved teorien til Herzberg ved at de viser til at det er forskjell på hva som er motiverende og hva som er



Kandidatnummer: 754.

umotiverende. (Kaufmann og Kaufmann 2015) Likevel viste respondentene til at de ville være mer motivert hvis disse betingelsene ble tilfredstilt, noe Herzberg sin teori mente det ikke gjorde. Arbeidsbetingelser og mellommenneskelige relasjoner var de faktorene som gikk oftest igjen, ved at alle nevnte at det er umotiverende med sure eller vanskelige kollegaer og også pasienter. Det ble også ofte nevnt at det var umotiverende når rutinene ikke var slik de skulle, og at det ble stressende men at dette ofte skjedde i ferier og høytider. Hadde dette vært på plass, ville det tilfredstilt motivasjonsbehovene til respondentene.

#### **4.1.4 Selve arbeidsoppgavene:**

##### Funn medarbeider:

Det er variasjoner på respondentene sine utdanninger, erfaringer og arbeidslengde. De arbeidet derfor i ulike avdelinger og hadde forskjellige arbeidsdager og oppgaver. Denne forskjellen kom tydelig frem når respondenten svarte på om deres utbytte av kompetanse og kunnskaper gjennom arbeidsoppgavene.

''Til stor grad får jeg bruk av kompetansen min, men vi må forholde oss mye til tid og det finnes dager hvor en ikke har mye tid til hver pasient''

''Jobber kunn med det jeg er videreutdannet med, og det er det dagen min går ut på, ingen dag blir lik''

''Kan bli litt lei av rutiner''

Det er individuelle forskjeller i hvordan respondentene opplever oppgavevariasjonen i jobben sin.

Spørsmålet som handler om oppgaveidentitet hvor respondentene ble spurt om de får gjøre en oppgave fra start til slutt, var det vanskelig å få en konkret svar, og det ble igjen dratt inn problemet med rutiner og arbeidsplaner, men utifra oppgavens oppbygning, legger jeg til grunn utifra deres svar at de får se helheten i arbeidsoppgavene de utfører.

Det virket å være en felles enighet om at arbeidet de gjorde ga betydning til andre rundt seg.

''Det er ikke statusyrke å jobbe på sykehjem, men det betyr veldig mye for de man jobber med og de pårørende setter veldig stor pris på oss''

##### Drøfting medarbeidere:

I teorien viser flere forskningstudier, spesielt jobbkarakterstika modellen til at oppgavevariasjon er viktig for at mennesker skal trives i arbeidet og at det skal gi en meningsfylt hverdag.

Respondantene la vekt på at de ofte får bruke de kompetansene og kunnskapene de har tildelt seg og at de føler arbeidsdagen er bygd opp slik at de kan få utbytte av det de kan og vet. Det uttrykker også at de er fornøyd med å kunne bruke arbeidsdagen sin slik. De som ikke får utbytte av sine

Kandidatnummer: 754.

kompetanse er også de som ikke gir full pott i skalaen fra 1-5 om motivasjonsnivå.

Jeg kan derfor anta at Hackman og Oldmans teori om oppgavevariasjon er en faktor som motiverer ansatte og realiteten stemmer med teori. Det nevnes ofte at arbeidet består av veldig mange rutiner og prosedyrer, og at dette blir oppfattet som kjedelig, men at alle hadde oppfatning av at det var slik det bare måtte være. En av respondentene trakk frem at det var dette som gjorde at hun ikke fikk brukt sine kompetanser i arbeidet fordi det var såpass rutinepreget.

Hacman og Oldman mener også at det er viktig med oppgavebetydningen, og respondentene virker til å få en indre motivasjon av hvor mye betydning de vet arbeidet sitt har. Arbeidet ser også ut til å ha oppgaveidentiteten, ved at medarbeiderne får utføre en oppgave fra start til slutt.

Jeg kan derfor konkludere med at de tre første dimensjonene i jobbkarakteristika modellen stemmer i dette tilfelle, å det er en driver til motivasjon.

#### **4.1.5 Autonomi**

##### Funn medarbeidere:

Ved spørsmål om respondentene hadde kontroll og ansvar over sine arbeidsoppgaver fikk jeg varierte svar. Alle respondentene nevnte at jobben er rutinebasert å at de ser på dette som en nødvendighet. De får tildelt en arbeidsliste med oppgaver de skal utføre i løpet av dagen og dette sier de at det ikke kan gjøres noe med. Respondantene så ikke dette på noen ulempe, men mer at det er slik det må være. Respondantene opplevde det som viktig og motiverende at de til en viss grad kunne bestemme hvordan og når oppgavene skal utføres.

''vi jobber mye i team og det er greit, jeg får bestemme nokså hva jeg vil gjøre i dagen''

''Jeg har ikke så mye ansvar, jeg får beskjed om hva jeg skal gjøre, men jeg har kontroll på oppgavene, men kan ikke gjøre hva jeg vil, skulle ønske jeg hadde mer kontroll og ansvar fordi da føler man seg selvstendig og motivert''

Jeg spurte respondentene hvor fornøyd de er med graden av autonomi på en skala fra 1-5 og gjennomsnittet var på 3.

##### Funn ledere:

Lederne trekker frem at de kunne gitt ansatte mer autonomi, men at det finnes regler som gjør at det er en viss grense for hva medarbeiderne kan gjøre, men til tross føler at medarbeiderne sitter med mye selvbestemmelse. Lederne opplever dette som viktig for at medarbeiderne skal kunne jobbe selvstendig.

''De ansatte har kontroll på oppgavene sine og hvordan de utfører de, men det er visse rutiner og prosedyrer som må følges''

Kandidatnummer: 754.

### Drøfting medarbeidere:

Det er individuelt hvordan respondentene opplever autonomi i arbeidet og hvor fornøyd de er med det. Jeg kan se at en faktor som har innvirkning på autonomi nivået er antall år respondentene har jobbet for sykehjemmet. Jeg legger merke til at respondanten uten relevant utdanninger er mer fornøyd med graden av autonomi, samtidig som hun ikke har mye autonomi, men trives med at hun blir kontrollert. Derimot sier respondanten med sykepleierutdanning at hun ønsker med autonomi og selvbestemmelse, selv om hun gir uttrykk for at hun har mer kontroll og ansvar en førstnevnte respondant.

Her kan jeg gi medhold i de nevnte individuelle forskjellene i jobbkarakterstika modellen. Teorien går inn på det faktum at mennesker verdsetter autonomi forskjellig. 5 av 5 respondanter ga inntrykk for at de hadde lyst å ta valg og ha kontroll, slik at de kunne jobbe mer selvstendig og selv kunne føle på det å se resultater i det arbeidet de utfører, forskjellen ligger på hvor stor grad de har av selvbestemmelsen nå.

Jeg vil i tillegg se på teorien om jobb berikelse, som er tilsvar på Herzberg tofaktor modell. Jobben er lagt opp til at de ansatte kan utføre arbeidsoppgavene på egenhånd, som er sentralt i jobb berikelse teorien for å tilføre positivt innhold i arbeidet. Dette gjøres ved at arbeidsgiver må gi slipp på direkte kontroll over arbeidstaker slik at de gis tillit til at de har nok kunnskaper til å løse problemene selv. For å kunne utfylle det positive innholdet i jobb berikelses teorien fullt ut, må det også gis personlig ansvar i jobben der de har mer kontroll og ansvar over selve situasjonen. Det har de ikke i dette tilfellet, likevel viser respondantene til at det ikke har altfor mye innvirkning på motivasjonsnivået sitt, og vi kan nok engang gå inn på de individuelle forskjellene.

### Drøfting ledere:

Lederne gir autonomi og tillitt i en viss grad til medarbeiderne for å utføre oppgaven. Likevel er det som tidligere nevnt rutiner og prosedyrer som gjør at autonomien blir dratt inn. Deci og Ryan sin teori om indre motivasjon og jobbkarakteristika modellen, ser på dette som en viktig årsak til motivasjon.

Likevel kan vi se at medarbeiderne ikke er misfornøyd med graden av autonomi de har og både leder og medarbeider viser til at de har selvbestemmelse til en viss grad. Begge parter har forståelse for rutinearbeidet som eksisterer.

Kandidatnummer: 754.

#### **4.1.6 Tilbakemeldinger:**

##### Funn medarbeidere:

Med tilbakemeldinger ville jeg se på hvordan medarbeidere får informasjon om arbeidet de utfører i form av medarbeidersamtaler, fortløpende tilbakemeldinger og om de får se resultatene av eget arbeid. Her varierte det hva respondantene svarte, men mye av grunnen til varierte svar er at 2 respondanter har vært i stillingen i lårs tid.

”Får lite tilbakemeldinger, skulle ønske det var flere så man har mulighet til å utvikle seg”

”Trenger både positive og negative tilbakemeldinger”

”Jeg får ikke noe særlige tilbakemeldinger, utover medarbeidersamtale 1 gang i året, men jeg trenger ikke noe heler for å bli motivert, føler jeg gjør en god jobb”

”Skulle ihvertfall ønske jeg fikk tilbakemelding om noe var bedre”

”Hender man får små kommentarer”

##### Funn ledere:

Lederene forklarer at det er normalt at de utfører medarbeidersamtaler en gang i året, selv om det ikke er alle som er ansatt på lav prosent som får det. De gir også uttrykk for som tidligere nevnt, at det er vanskelig å se alle og gi oppmerksomhet til alle. Derfor blir det også vanskelig å skulle komme med fortløpende tilbakemeldinger til den enkelte hele tiden. Lederen antyder at det burde være et fokus, slik at det kunne arbeides mer målrettet og medarbeiderne kunne se hva de selv gjorde på godt og vondt.

##### Drøfting medarbeidere

Utifra respondantene sine svar, er 4 av 5 interessert i mer tilbakemeldinger og ønsker å vite hvilken resultater arbeidet de selv gir utgjør. Den ene respondanten som også er den eldste virker til å ha nok selvtillitt til å selv vite at hun gjør en god jobb og er ikke interessert i flere tilbakemeldinger enn det som allerede blir gitt.

Utifra teori om jobb berikelse er det en svakhet i praksisen ved at sykehjemmet ikke gir tilstrekkelig med tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger er ment til å gi positivt innhold i jobben ved at den ansatte får se sitt arbeid i lys av en større sammenheng. Det er varierende fra kulturer og virksomheter hvilken forventninger medarbeider og leder har til hverandre og det kan stilles spørsmålsteget til hvorfor ikke det blir gjennomført flere medarbeidersamtaler som verktøy for motivasjon.

Tilbakemeldinger kan dog tolkes forskjellig avhengig av avsender, men i dette tilfelle bør det overveies hvor mye det skal gis for å kunne motivere medarbeiderne og gis mer positive følelser til arbeide.

Kandidatnummer: 754.

Jobbkarakteristika modellen legger stor vekt på tilbakemeldinger i jobben, og teorien tilsier at tilbakemeldinger fører til en psykologiske tilstand som tilfører kunnskaper, fordi den ansatte får informasjon om arbeidet, som kan føre til jobbtillfreds, øke presentasjon og redusere sykefravær. Det virker som at teorien kan stemme i dette tilfelle og at det ville ha en positiv effekt på både motivasjon og presentasjon om det ville bli gitt flere tilbakemeldinger om jobbutførelsen til de ansatte. Jobbkarakteristika modellen legger også vekt på at medarbeidersamtaler bør utføres en gang i året, og flere av respondantene forteller at de ikke vet om de skal ha medarbeidersamtaler og forteller at de ikke har hatt medarbeidersamtale så lenge de har jobbet der. Spørsmålet blir om dette er målrettet fra ledelsen sin side om at det bare er 100% stillinger som får medarbeidersamtaler, da de med full stilling har hatt slike samtaler med ledelse.

#### Drøfting ledere:

Lederne forstå viktigheten med tilbakemelinger og som nevnt i lederteorien må en god leder utføre slike samtaler for at medarbeideren skal kunne utvikle seg og for at virksomheten skal kunne nå sine mål. Dette virker til å bli fulgt opp en gang i året hos noen, men at fleste parten av respondantene legger vekt på at de skulle ønske de mottok mer slik at de kan bli motivert til å forbrede seg eller vite hva de gjør bra og dårlig. Dette burde leder legge vekt på med tanke på individuelle forskjeller i modenheten på medarbeideren. Lederstilen bør legges opp til slik at medarbeider blir ledet til å bli motivert til å jobbe mer effektivt.

#### **4.1.7 Arbeidsmiljøet:**

##### Funn medarbeidere:

Her ønsket jeg å se på faktorer om hvordan de ansatte så på arbeidsmiljøet sitt og om de var fornøyd med de mellommenneskelige relasjonene.

Det gikk ofte igjen at respondantene syntes det er et veldig godt arbeidsmiljø og det var trivsel blandt arbeidskollegaene. Temaet om relasjoner ble ofte dratt opp rundt alle spørsmålene, og respondantene ga uttrykk for at de var glad de hadde et godt og trygt arbeidsmiljø. Det ble ofte nevnt at det er enkelte kollegaer det er vanskelig å samarbeide med og at det er de eldre som har vært der lenge som er konservative og mener ting skal være på sitt sett. Alle respondantene tilføyde at kollegaer som det er vanskelig å samarbeide gjør at arbeidet blir umotiverende, men de som nevnte dette tilføyde også at de mente at det finnes sånne ansatte alle steder.

”Kollegarene mine har innvirkning på trivselen min helt klart, tror ikke jeg hadde klart å holde ut i så mange år hvis ikke kollegaene mine hadde vært ålreite”

”Det er godt å ha noen man kan diskutere med, og selv om man har en dårlig dag blir det bedre av å være med kollegaene mine”

Kandidatnummer: 754.

### Funn ledere:

Arbeidsmiljø er viktig på arbeidsplassen og lederne gir inntrykk for at de syntes det er viktig å ha team som jobber godt og effektivt sammen. De viser til at de vil få frem mest kompetanse ved måten de setter opp arbeidslistene sine på for å jobbe mest effektivt. Lederne trekker også frem at de tror dere som person er viktig for at arbeidsmiljøet skal være godt, og at de har stor påvirkning til motivasjonen hos ansatte.

”Jeg og mine kollegaer har et godt arbeidsforhold og jeg føler at medarbeiderne trives sammen”

”Jeg kan si at jeg passer i gruppen og vi har god tilhørighet sammen”

”Arbeidsmiljøet er veldig bra her, og de jobber godt sammen, det er viktig”

### Drøfting medarbeidere:

I teorien om jobbkarakterstika modellen legges det vekt på de individuelle forskjellene hvor noen verdsetter viktigheten av arbeidsmiljø høyere enn andre. Selv om de fleste respondantene viste til at de virket fornøyd med kollegaene sine, var det de som nevnte at det var enkelte det var vanskelig å samarbeide med. Det var også disse respondantene som sa de hadde sosial tilknytning til sine arbeidskollegaer. De som ikke fokuserte så mye på viktigheten av å kunne samarbeide bra med alle kollegaer, viste ikke til at de så på sosial tilknytning som like viktig.

5 av 5 respondanter viste tydelige tegn på at arbeidsmiljøet var viktig og at det var en av de største faktorene til motivasjon. Ved spørsmål om det er en spesifikk faktor som gjør respondanten motivert, ble det i 5 av 5 tilfeller trukket opp de mellommenneskelige relasjonene og at dette var viktig for at de ble motivert til å jobbe. 2 respondanter uttalte seg også om at de ikke hadde vært på samme arbeidssted hvis det ikke hadde vært for så gode kollegaer.

I jobbkarakteristika modellen trekkes det frem de individuelle forskjellene som tilsier at det er forskjeller innenfor hvor viktig det er for hver enkelt å ha et godt arbeidsforhold, og jeg kan trekke den konklusjonen med at personer i dette yrket verdsetter disse forholdene sterkt og det er mye av grunnen til at de er såpass motiverte.

Tidligere har jeg også nevnt at sykehjem anses som et underbemannet yrke og at dette skal ha innvirkning på arbeidsmiljøet, jeg kan ikke gi medhold i dette da det virker som at arbeidsmiljøet og tilhørigheten er sterk, selv i perioder der respondantene forteller at det er mye å gjøre og rutinene brister. Likevel er dette kun i perioder og ikke kontinuerlig.

### Drøfting ledere:

Utifra respondantenes utsagt gjør ikke lederne noe direkte for å skape et godt samhold, men legger til rette oppgaver slik at de som jobber effektivt sammen blir satt i team. I teori om

Kandidatnummer: 754.

transformasjonsledelse er en av dimensjonene 'inspirerende motivasjon' som tilsier at lederen bør skape tilhørighet og være med på å skape et godt arbeidsmiljø. Dette er et punkt som ikke fullt ut tilfredstilles, likevel kan vi se utifra medarbeidernes respons at samtlige er fornøyd med arbeidsmiljøet og at det er en av hovedfaktorene til motivasjon.

Lederne og medarbeidernes svar stemmer over

#### **4.1.8 Vekstbehov:**

##### Funn medarbeidere:

Det var variasjon i respondentenes svar om personlig vekst, faglig vekst og intellektuell tilfredsstillelse i arbeidet. Slik som jeg har nevnt tidligere var det de som hadde ambisjoner om å komme seg videre som følte de hadde lite faglig vekst og intellektuell tilfredsstillelse i arbeidet. Enkelte har fått kurs, videreutvikling og mulighet til å holde seg faglig oppdatert.

''Får tilbud om kurs, men vil ha flere og lære''

''Fikk mulighet gjennom jobben å ta en videreutdanning og er svært fornøyd''

1 av 5 respondanter hadde fått videreutvikling gjennom jobben og hadde mulighet til utvikling gjennom jobben.

Respondantene trakk frem viktigheten i å kunne få muligheter til å faglig utvikle seg og at dette var en faktor som ville gjøre de motivert, men at det ikke var en mulighet som kom ofte. Samtlige respondanter så på yrke som utfordrende og som en kontinuerlig prosess av personlig vekst.

##### Funn Ledere:

Lederne viser til viktigheten det er med faglig utvikling hos medarbeiderne og at det er viktig å være faglig oppdatert i slike yrker. Lederne viser til at de vil ha flere kurs, og at det tilbys små kurs av og til, men at det ikke alltid er kapasitet til at alle kan delta.

''For de som har vært her lenge, kan vi tilby videreutdanning''

Lederne forklarer at de vet mange ønsker faglig utvikling, og dette er et viktig punkt. Personlig vekst er noe de definitivt ser på som en årsak til motivasjon.

##### Drøfting medarbeidere

Behovet for vekst og intellektuell tilfredsstillelse er en viktig faktor for motivasjon hos medarbeiderne.

Når vi snakker om vekstbehov, var det særlig kompetanseutvikling respondentene la vekt på og at de gjerne vil utvikle seg og ta flere kurs. Helse er et viktig området og respondantene så viktigheten med å være faglig oppdatert, spesielt med tanke på informasjonen norsk befolkning besitter selv med tanke på internett og andre muligheter for å kunne like ting som ansatte i helse Norge.

Kandidatnummer: 754.

Respondatene trakk også frem at faglig utvikling det var nødvendig med tanke på pasientsikkerhet og politiskpress, samt press fra pårørende til å utføre arbeidet etter en viss kvalitet.

Det virker som at respondantene vil lære mer å kunne presentere mer i jobben og at det gjør at de får mer indre motivasjon, samt personlig tilfredsstillelse og økt selvtillit i arbeidet. Likevel var det forskjell på hvem som får slike muligheter, og det virket ikke alle som var like engasjert i å gjøre noe med videreutviklingen sin.

Jobbkarakteristikk legger vekt på vekstbehovet som en individuell faktor om hvor viktig det er for hver enkelt. I dette tilfelle ville dog alle tilegne seg mer kompetanse og kunnskaper.

#### Drøfting ledere:

Deci og Ryan sin teori legger vekt på muligheten til å utvikle seg i arbeidet. Både medarbeider og leder gir inntrykk for at det trengs mer faglig utvikling, men at personlige vekst er på plass. Til tross for at det kun er noen som tilbys kurser osv. Begge parter virker fornøyd med slik det er, men at enkelte ikke får nok utbytte av sine kompetanser i arbeidet og at det er fare for å bli overkvalifisert i yrke, som igjen etter job karakteristikk modellen kan føre til mistriivsel i forhold til variasjon i oppgavene.

#### **4.2 ”Hva motiverer ansatte ved norske sykehjem, og hvilken innvirkning har ledere på dette?”**

Helt til slutt i oppgaven vil jeg se på funnene og det jeg har kommet frem til som årsak til hva som er motiverende faktorer i sykehjem. Jeg vil også se på hvilken måter lederen har innvirkning på motivasjonen til den enkelte ansatte.

Først og fremst er det tydelig at det er Deci og Ryan sin teori om indre motivasjon som er en solid faktor i dette yrke. De ansatte har tydelig en indre motivasjon som gir de stor glede og vil prestere på arbeidsplassen. Denne indre motivasjonen kommer til tross for at autonomi ikke fullt og helt er på plass og jeg vil se på dette som en begrunnelse for at medarbeiderne er inneforstått med at det må være rutiner som de ikke kommer unna, likevel har de ansatte mye autonomi i forhold til arbeidsoppgavene. Det vises også tydelig at de som er fullt motivert har rett kompetanse til yrke, og de som er mindre motivert har for mye og derfor ikke får utviklet eller anvendt sine kompetanser og kunnskaper i arbeidsoppgavene, og dette derfor har en umotiverende effekt. Her ser vi at Herzberg din tofaktor modell, ikke stemmer overens med tanke på at motivasjonfaktorene ikke skal ha sammenheng med hygienefaktorene.

Det siste som er opphav til indre motivasjon er tilhørigheten, som jeg helt og holdent kan si er på plass i sykehjemmene og jeg ser tydelige sammenhenger mellom motivasjon og dette momentet, og jeg kan gå så langt å si at dette er hovedmotivasjonen.



Kandidatnummer: 754.

Det kan gis medhold i definisjonen av motivasjon i denne undersøkelsen da motivasjonen påvirkes av de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene og disse gir retning i arbeidet for at medarbeiderne i sykehjem skal nå målene som er satt.

Det kan sees sammenheng mellom at den indre motivasjonen fører til gode arbeidspresentasjoner og medarbeiderne jobber effektivt, uten at de blir utmattet, med tanke på at ingen vurderte å slutte eller gå antydning til at det var umotiverende å jobbe.

Det kan tydelig vises til at Herzberg sin tofaaktormodell har sine svakheter i denne undersøkelsen. Dataen viser at motivasjonsfaktorene er på plass med tanke på presentasjon, anerkjennelse, ansvar og personligvekst, samt selve arbeidet. Likevel kan dataen vise at svakheter ved anerkjennelse ved arbeidspresentasjoner, kan være en faktor som gir umotivasjon.

Det er spesielt ved snakk om hygienefaktorer jeg kan se svakheter ved teorien, da de mellommenneskelige relasjonene og ledelse er tydelige årsaker som fører til motivasjon når de er til stede.

Jobbkarakteristikkas teori om 5 dimensjoner som må være tilstedet for at arbeidet har høyt motivasjonspotential, gir medhold i dette tilfelle.

Oppgavebetydning og oppgaveidentitet er noe alle respondanter sier at arbeidet inneholder. Oppfatning av variasjon i oppgavene varierer med utdanning, erfaring og avdeling. De respondantene som føler arbeidet inneholder variasjon i kunnskaper og kompetanse er de som er mest motivert og omvendt. Det er også likt med autonomi, det er mye selvbestemmelse i arbeidsoppgavene, men de som har mye kompetanse vil ha mer og er også de som ikke gir inntrykk for at motivasjonen er helt på topp.

Det siste momentet er tilbakemeldinger, og er en årsak som kan være grunn til sykefravær og jobbtillfreds, da enkelte føler de ikke vet hvilken resultater arbeidet deres gir. Det er dog individuelle forskjeller i behovet for tilbakemeldinger.

Jobbkarakteristikkas modellen er delvis utfylt, men mer oppgavevariasjon og tilbakemeldinger er faktorer som bør legges mer vekt på for økning av motivasjon, som gir mer effektivt arbeid.

Til slutt er det lederens rolle som har ansvar for motivasjon og trivsel blant de ansatte, samt at målene i virksomheten nås. Her kan vi se at lederen prøver å anvende situasjonbestemt ledelse og lede etter modenheten til den ansatte, likevel gjør i dette seg gjøre alltid, men mennesker i sykehjemmene får oppgaver tildelt etter sin modenhet og vilje. Lederne har noen faktorer innenfor transformasjonsledelse, og det sees som at medarbeiderne er fornøyd med lederne og deres relasjonsorienterte ledelse. Leder bør tilpasse lederstilen sin til de individuelle forskjellene blandt de

Kandidatnummer: 754.

ansatte, slik som de som har større behov for tilbakemeldinger og variasjon i oppgaver.

1. Den første årsaker jeg indre motivasjon, og selve gleden av å utføre arbeid med mennesker som trenger det. Det virker som at mennesker i dette yrke må ha et genuint ønske om å hjelpe.
2. Den andre årsaker er de mellommenneskelige relasjonene. Dette virker som er en viktig faktor og anses som viktig for at medarbeiderne skal jobbe effektivt, og en faktor som reduserer sykefravær.
3. Mulighet til faglig utvikling, samt å holde seg faglig oppdatert er en motivasjonsfaktor, som burde tas mer hensyn til. Jeg ser på størrelsen på sykehjemmene som årsak til at det ikke har like mange mulighet, slik som andre kanskje har.
4. For at de skal være mer motivert ser jeg faktorer som flere tilbakemeldinger, mer autonomi og rett mann til rett arbeid, slik at alle for utbytte av de kompetansene de har.
5. Lederen som person har innvirkning på motivasjonen og umotivasjon hos ansatte, men utifra undersøkelsen, er ikke lederen en stor motivasjonsfaktor.

## **5.0 Avslutning**

I undersøkelsen har jeg sett at medarbeidere ved sykehjem er motiverte til å arbeide og er effektive til å nå sine mål. Dette er viktig med tanke på at mennesker i slutfasen i livet fortjener kvalitet i behandlingen sin. Det er viktig å holde yrke som et attraktivt marked, og legge til rette med faglig utvikling, gode relasjoner med andre medarbeidere og ledere, samt ha en struktur som gjør det enkelt å samarbeide på tvers av sektorer. Det er til syvende og sist pasienten det handler om, og derfor er det bra at så mange mennesker har en indre motivasjon til å arbeide med dette. Det er vanskelig å si hvorfor sykehjem er et underbemannet yrke, med tanke på at det er såpass motiverte ansatte.

Mennesker som hjelper andre mennesker er en viktig og beundringsverdig jobb.

Kandidatnummer: 754.

## **6.0 Referanseliste:**

### **Litteraturliste:**

Arnulf, Jk. 2012. Hva er ledelse? 1 utgave. Universitetsforlaget

Bylund, P., Kristiansen K. 2000. Samspill: arbeidslivets psykologi, belyst med transaksjonanalyse  
2.opplag. Pedagogisk psykologisk forlag

Christoffersen, L., Johannesen, A., Tufte, PA. 2016. Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode  
5utgave. Abstrakt forlag

Dalen, M. 2011. Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming. 2.utgave  
Universitetsforlaget

Dysvik, A., Kuvaas, B. 2016. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM  
3utgave. Fagforlaget

Flåten, B-T., Knudsen, H. 2015 Strategisk ledelse. 1 utgave. Cappelen Damn Akademisk

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i  
samfunnsvitenskaplig metode. 3utgave. Cappelen damm akademisk

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave. Bergen:  
Fagbokforlaget

Kaufmann, A., Kaufmann G. 2014-1996. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4 utgav. Fagforlaget

Kaufmann, A., Kaufmann G 2015-1996. Psykologi i organisasjon og ledelse. 5utgave Fagforlaget

Mikkelsen, A., Laudal, T. 2015. Strategisk HRM 2. 1 utgave. Cappelen damn akademisk

## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide ledere:**

#### *Bakgrunnsspørsmål:*

1. kjønn:
2. alder:
3. utdanning
4. stilling/hvor lenge:

#### *Leder og motivasjon spørsmål:*

##### **5. Hvordan vil du beskrive lederstilen din?**

- Er du bestemmende eller involverende?
- Tilpasser du lederstilen din den enkelte?
- Føler du at det du gjør gir motivasjon? Hva gjør du?
- Hvordan fordeler du oppgaver? Etter ønsker, kompetanse, personlighet?

##### **6. Hvor godt tror du dine ansatte er motivert fra en skala fra 1-5?**

##### **7. Hvordan utvikler du arbeidsmiljøet?**

##### **8. Gir du dine ansatte autonomi til å utføre arbeidet selv?**

##### **9. Hvordan gir du dine ansatte mulighet for å øke sin kompetanse (f.eks. gjennom kurs, videreutdanning) og bedrer dette motivasjoner deres?**

##### **10. Hvordan er sykefraværet?**

- Hva tenker du er faktorer som er grunnen?
- Arbeidsmiljø, underbemanning
- Hva gjør du med det?

##### **11. Følger du opp dine ansatte?**

- Tilbakemeldinger, medarbeidersamtaler

## Vedlegg 2

### Intervjuguide medarbeidere:

#### Bakgrunnsspørsmål:

1. kjønn:
2. alder:
3. utdanning:
4. stilling:

#### Motivasjonsspørsmål:

**7. hva er motivasjon for deg? Hva gir deg lyst til å jobbe?**

- gir ledere deg motivasjon, er du fornøyd med slik du blir motivert?
- er det en spesiell faktor som gjør det motivert?

**8. Hvor motivert er du til å jobbe fra en skala til 1-5?**

**9. Hva gjør deg umotivert?**

- Lønn?
- Ledelse?
- Arbeidsbetingelsene?
- Har du vurdert å slutte? Underbemanning?

**10. Hvordan føler du arbeidsoppgavene dine er bygd opp? I form av variasjon, betydning, identitet**

- Variasjon, får du brukt dine ferdigheter, kunnskaper, kompetanse og evner?
- Føler du arbeidet ditt har betydning?
- Føler du at du gjør en oppgave fra start til slutt?

**11. Har du kontroll og ansvar over arbeidsoppgavene dine?**

- I hvilken grad 1-5, er du fornøyd med dette?

**12. Får du tilbakemeldinger om arbeidet ditt? Har dere medarbeidersamtaler?**

- Er det en viktig faktor for deg? Gir det deg motivasjon?

**13. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet ditt?**

- Har det innvirkning på trivselen din?
- har du sosial tilknytning til kollegaene dine?

**14. Har du mulighet til å utvikle deg?**

- intellektuell tilfredsstillelse, personlig vekst

**15. Hvordan vil du beskrive lederen din?**

- Hva syntes du om relasjonen mellom deg og leder?
- Blir du involvert når det tar avgjørelser?