



Campus Rena

Joakim Claussen, Fahad M. Mohamud og Katrine Barstad

Bacheloroppgave

Trivsel, ledelse og motivasjon ved sykehjem

Wellbeing, leadership and motivation in care institutions

Ledelse og organisasjonsutvikling og serviceledelse og markedsføring

Vår 2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Denne oppgaven representerer vårt siste verk på en treårig bachelorgrad her på Høgskolen i Innlandet, Campus Rena. Vår oppgave representerer en stor del av vårt studium fra flere fagområder. Vår oppgave er målrettet og har forøvrig omfattet formidling av organisasjonsledelse med utdypning innenfor arbeidspsykologi.

Vi er Joakim fra studiet Ledelse og organisasjonsutvikling, Katrine og Fahad fra Serviceledelse og Markedsføring.

Samarbeidet vårt har gitt oss en bedre evne til å kommunisere og jobbe som et team, vi har blitt bedre på å takle utfordringer og har opplevd utvikling på både faglig nivå og innenfor samarbeid for å fullføre vår største oppgave hittil i livet. Vi vil si at dette har vært en utrolig lærerik opplevelse som har gjort oss bedre rustet til å skrive store oppgaver som en bacheloroppgave.

Vi vil takke mange som har beriket vår oppgave på flere måter, våre venner og nære for støtte gjennom den lange men lærerike prosessen. Vi vil takke Stig Holen, vår veileder som har vært der for oss gjennom hele prosessen og bidratt til at vi har klart å holde fokus med faglig veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. En siste takk til våre fantastiske informanter som stilte opp til intervju og bidro med utfyllende og gode svar.

Vi vil med det takke for oss og anbefale studiestedet på det varmeste, og i særlig grad studiene vi har studert.

Rena, 2. Mai 2017

Joakim Claussen, Katrine Barstad og Fahad M. Mohamud

Innhold

Innholdsfortegnelse

INNHold.....	3
NORSK SAMMENDRAG	5
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	6
1. INNLEDNING	7
1.1 VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	7
1.2 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	8
1.3 OPPGAVENS AVGRENSNING	8
2. TEORETISK TILNÆRMING	9
2.1 MOTIVASJON.....	9
2.1.1 <i>Behovsteorier.....</i>	<i>10</i>
2.1.2 <i>Indre og ytre motivasjon.....</i>	<i>11</i>
2.1.3 <i>Kognitiv motivasjonsteori.....</i>	<i>11</i>
2.1.4 <i>Herzbergs tofaktorteori.....</i>	<i>12</i>
2.1.5 <i>Jobb-berikelse.....</i>	<i>13</i>
2.1.6 <i>Jobbkarakteristikamodellen</i>	<i>14</i>
2.1.7 <i>Jobb-behov og jobbkraV.....</i>	<i>14</i>
2.2 LEDELSE	15
2.2.1 <i>Transformasjonsledelse</i>	<i>16</i>
2.2.2 <i>Leder-medarbeider-relasjon (LMX).....</i>	<i>17</i>
2.2.3 <i>Transaksjonsledelse.....</i>	<i>17</i>
2.3 BELASTNING OG BERIKELSE PÅ ARBEIDSPLASSEN.....	18
2.3.1 <i>Psykologisk stress og jobbstress.....</i>	<i>18</i>
2.3.2 <i>Positivt og negativt stress.....</i>	<i>18</i>
2.3.3 <i>Utbrenthet</i>	<i>18</i>
2.3.4 <i>Konflikt.....</i>	<i>19</i>
2.3.5 <i>Antisosial atferd.....</i>	<i>20</i>
2.3.6 <i>Berikelse.....</i>	<i>20</i>
2.3.7 <i>Fasett-teori om jobbtilfredshet.....</i>	<i>20</i>
3. METODE.....	21

3.1	VALG AV FORSKNINGSDESIGN	21
3.1.1	<i>Fenomenologi</i>	22
3.2	DATAINNSAMLING	22
3.3	UTVALG	24
3.4	VALIDITET	24
3.5	RELIABILITET.....	25
4.	ANALYSE.....	26
4.1	GRUNNLEGGENDE ANTAGELSER	26
4.2	HVORDAN PÅVIRKER TRIVSEL MOTIVASJON?.....	27
4.2.1	<i>Trivsel og arbeidsforhold</i>	27
4.2.2	<i>Relasjoner og tiltak</i>	32
4.3	HVORDAN PÅVIRKER LEDELSE MOTIVASJON?	38
4.3.1	<i>Ledelse og selvstendighet</i>	38
4.3.2	<i>Belønning og utviklingsmuligheter</i>	42
5.	SAMMENLIGNING	46
5.1	KONKLUSJON	48
6.	VIDERE FORSKNING.....	49
	LITTERATURLISTE.....	50

Norsk sammendrag

I oppgaven vår tok vi for oss og forsket på temaene ledelse, trivsel og motivasjon. Formålet var å se i hvilken grad ledelse og trivsel påvirket motivasjonen til ansatte med følgende problemstilling:

- *Hvordan påvirker trivsel og ledelse motivasjonen hos ansatte ved to ulike sykehjem?*

For å besvare problemstillingen vår har vi brukt kvalitativ metode med fenomenologisk forskningsdesign, videre har vi valgt utvalg med maksimal variasjon innenfor strategisk utvalg for å finne våre informanter.

Vi valgte å bruke semistrukturert intervju og utviklet en intervjuguide ut ifra teori rundt temaene våre for å sikre at informantene våre ga oss svar som belyste problemstillingen vår.

Deretter analyserte vi funnene våre opp mot relevant teori innenfor ledelse, trivsel og motivasjon. Teoriene som ble mest brukt var Herzbergs tofaktorteori, Maslows Behovsteori samt teori om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Resultatet av analysen vår viser at trivsel og ledelse har innvirkning på motivasjon, mer spesifisert at god trivsel og relasjonsorienterte ledere har en positiv innvirkning mens dårlig trivsel og fraværende ledere har en negativ innvirkning på motivasjon.

Engelsk sammendrag (abstract)

The main themes of this study were leadership, wellbeing and motivation. The aim was to research the extent leadership and wellbeing affected employees' motivation with the following question:

- *How wellbeing and leadership affected motivation amongst employees in two separate care institutions?*

To investigate this question qualitative methods were used with phenomenological research design, further we used a selection with maximal variation, within strategic selection to select informants.

Semi-structured interviews were used and an interview guide was developed based on theory within our chosen themes, to ensure our informants' answers enlightened our question.

The data was then analysed against relevant theory within leadership, wellbeing and motivation. Herzberg's two-factor Theory, Maslow's hierarchy of needs theory together with transformational- and transactional leadership theory was used.

Our analysis shows that wellbeing and leadership influence motivation, more specifically that good wellbeing and relationship- orientated leaders have a positive impact. Meanwhile poor wellbeing and absentee leaders have a negative impact on motivation.

1. Innledning

Denne bacheloroppgaven er en oppgave som undersøker påvirkningskraften trivsel og ledelse har på motivasjon. Vi har to antagelser som går på at god trivsel og relasjonsorienterte ledere bidrar til økt motivasjon mens dårlig trivsel og oppgaveorienterte/fraværende ledere bidrar til svekket motivasjon. Vi skal bekrefte eller avkrefte våre antagelser i oppgaven ved å analysere informasjonen vi får fra intervjuene opp mot relevant teori.

1.1 Valg av tema og problemstilling

Vi valgte sykehjem som arbeidsplass å undersøke fordi flere av oss har familie som jobber innenfor sykehjem hvor vi lenge har vært interessert i å finne ut hva som motiverer de i jobben når de ofte har tøffe arbeidsdager med tap av pasienter.

Vi ville se om ledelse og trivsel kunne være faktorer som er med på gjøre en vanskelig men samtidig givende arbeidshverdag motiverende. Joakim har også kort erfaring innenfor arbeid på sykehjem hvor han ofte lurte på hva som gjorde at de ansatte holdt motet oppe og møtte opp på jobb. I følge forskning.no opplever sykepleiere ved sykehjem stor belastning og tidspress på bakgrunn av underbemanning, dette gjorde oss også nysgjerrig på hva som motiverte ansatte til å fortsette i jobben med bakgrunn i artikkelen.

Med bakgrunn i dette ville vi altså undersøke temaene trivsel, ledelse og motivasjon og satt oss ned for å komme på en passende problemstilling til det aktuelle temaet. Etter en del diskusjon kom vi opp med problemstillingen:

- *Hvordan påvirker trivsel og ledelse motivasjonen til ansatte ved to ulike sykehjem?*

En problemstilling kan ofte bli bred og vanskelig å forholde seg til og det kan derfor være lurt med delproblemstillinger eller forskningsspørsmål som kan være til hjelp for å besvare oppgaven. I analysedelen har vi derfor valgt å dele opp problemstillingen i to for å få to delproblemstillinger:

- *Hvordan påvirker trivsel motivasjon?*
- *Hvordan påvirker ledelse motivasjon?*

1.2 Oppgavens oppbygging

Denne delen har som formål å gi leseren av oppgaven et helhetlig og oversiktlig bilde av hvordan oppgaven er bygget opp. Vi starter med innledning og valg av tema og problemstilling for å belyse hva oppgaven handler om. Videre kommer det en teoridel hvor vi har skrevet ned relevant teori rundt temaene vi undersøker. Neste del er en metodedel hvor vi beskriver valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling samt viser om oppgaven er pålitelig eller ikke. Så kommer det analyse hvor vi analyserer funnene vi har gjort opp mot teori før vi kommer med en sammenligning og konklusjon som bekrefter eller avkrefter våre antagelser.

1.3 Oppgavens avgrensning

Det var hensiktsmessige å avgrens deler av denne oppgaven. Vi har vurdert ulike teorier og metoder for å belyse problemstillingen vår. Utfra denne vurderingen tok vi med de viktigste teoriene, som hovedsakelige var fra faglitteratur rundt organisasjonspsykologi og ledelse. Av den grunn at dette er en bacheloroppgave med begrenset tid og ressurser til å drive et forskningsarbeid har vi fokusert på få informanter som kunne belyse vår problemstilling. Ved lengre tidsfrist og bedre ressurser hadde det vært fordelaktig å få forsket på flere områder rundt arbeidsmiljø og motivasjon, samt mannlige informanter.

2. Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet skal vi se på alle teoriene som er relevant for å besvare problemstillingen vår. Vi ser på teori knyttet til temaene trivsel, motivasjon og ledelse som er hovedtemaene i oppgaven vår.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et bredt begrep som omfatter indre og ytre forhold. Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferden. Motiverte ansatte yter ekstra for organisasjonen, de bruker sine ferdigheter for å løse arbeidsoppgaver. Organisasjoner som klarer å tilrettelegge gode motivasjonstiltak vil høyst sannsynlig kunne oppnå sine mål, både operative og økonomisk fordeler og samtidig utvikle en konkurransedyktig organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

I et psykologisk perspektiv vil motivasjon dreie seg om drivkraft som får en til å handle. Motivasjonspsykologien tar for seg og forklarer retning i atferd, det vil si hvorfor våre handlinger går i en bestemt retning framfor en annen. Med retning er man inne på hva som er målet med handlingene eller hva dens hensikt er. Motivasjonspsykologien tar for intensiteten i handlingene våre. Her er man opptatt av innsatsen mellom ulike individer som utfører samme arbeidsoppgaver med like forutsetninger. Med dette definerer Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) motivasjon begrepet som *“de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål”*.

Motivasjon på en arbeidsplass er et komplekst tema som har spesifikke spørsmål med mange ulike svar. I oppgaven vår skal vi gå inn på flere forskjellige typer motivasjonsteorier. Vi vil se på nærmere behovsteorien til Abraham, Maslow og David McClelland, kognitive forventningsteorier. Vi skal også se nærmere på Herzbergs tofaktorteori med jobb-berikelse, jobbkarakteristikamodellen og jobb-behov og jobbkrav teorien.

2.1.1 Behovsteorier

Behovsteorien om motivasjon tar for seg tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene hos mennesker. Disse grunnleggende behovene er da mat, drikke og søvn. Men i de siste årene har disse behovene utviklet seg mer menneskelige relasjon som omfatter sosiale tilhørighet, intellektuelt og individuell selvrealisering (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Maslows behovsteori er en av de mest sentrale teoriene innenfor motivasjon studiene i organisasjoner. Maslow hevder at alle mennesker har fem grunnleggende behov (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Denne teorien er satt opp i en hierarkisk pyramide og hevder at de laveste behovene må utelukkende tilfredsstilles før man kan aktivere de øvrige behovene. (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De fem nivåene i behovspyramiden er som følgende:

- 1) Fysiologisk behov som omfatter sult, tørst, søvn osv.
- 2 Sikkerhet som inneholder både fysisk og følelsesmessig sikkerhet.
- 3) Sosiale behov er for eksempel behov for vennskap, tilhørighet i sosiale sammenhenger og følelsesmessige bånd til andre mennesker.
- 4) Behov for anerkjennelse er for faktorer som status og prestisje.
- 5) Behov for selvrealisering, er menneskelige behov som dreier seg om hvorvidt enkeltindivider får utnytte sine evner og ferdigheter til å realisere sitt potensial. Alle disse ulike type behovene kan være med å påvirke motivasjonen hos medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

McClelland som også har forsket på behovsteorien hevder at Maslow behovsteori er omfattende og upresise. I stedet for Maslows behovshierarki forsøkte McClelland å finne en kjerne for behov som han mente var grunnleggende hos mennesker. Videre sier han at behovene ordnes langs et kontinuum, og ikke i en hierarkisk ordning. Med dette mener han at man aktivt kan bevege seg i begge retningen av kontinuum og ikke nødvendigvis trenges å oppfylle et behov for å gå til neste i hierarki behovet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). McClelland ment mennesker blir drevet av tre grunnleggende behov som han beskrev følgende:

- 1) Behov for prestasjon, mennesker som er prestasjonsorientert er ofte motivert og har et ønske om å utvikle seg. Disse menneskene har bedre forutsetninger med å lykkes når det gjelder karriere og faglig utfordringer. De setter seg ofte høyere mål og jobber knallhardt for å oppnå målene sine.

2) Behov for makt, behov for makt dreier seg om et ønske om påvirkningskraft. Her skiller man mellom rå makt og kultivert makt. Rå makt vil si at påvirkning er i seg selv et mål, her forsøker man å lede noen i en ønsket retning. Kultivert makt handler om at man ønsker og har behov for å påvirke andre til å få gjennomslag sine ideer, forslag og interesser.

3) Behov for tilhørighet, mennesker har alltid hatt behov for tilhørighet. Behov for tilhørighet er knyttet til det Maslow kaller sosiale behov, og dreier om sosiale relasjoner og tilknytning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.1.2 Indre og ytre motivasjon

Innenfor kognitiv evalueringsteori skilles det mellom to ulike motivasjonssystemer kalt indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon betyr at folk motiveres av den tradisjonelle belønningen alle er vant til etter utført arbeid som lønn, goder, frynsegoder eller andre belønninger som er utfallsavhengig for eksempel forfremmelse. Denne motivasjonen gjør at arbeidere utfører arbeidsoppgavene da utført arbeid er nødvendig for å motta belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

“Indre motivasjon er motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

Det som driver motivasjonen i denne motivasjonsformen er to grunnleggende behov: Behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse. Her motiveres arbeidere mer av indre verdier enn ytre. Disse indre verdiene kan være gleden ved utførelse av arbeidsoppgaver, trivselen blant kolleger, den givende følelsen av å hjelpe andre eller mestre nye ting.

Indre motivasjon står ofte sterkere enn ytre motivasjon fordi den kommer innenfra og er dermed sterkere over tid, det er lettere å yte over tid for noe du virkelig brenner for kontra det å motta ytre belønninger.

2.1.3 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv motivasjonsteori i arbeidslivet blir betegnet som forventningsteori. Forventningsteorien i arbeidslivet handler om motivasjon og vilje til å yte maksimalt i håp om å få en form for belønning man ønsker seg. Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at forventningen er en bevisst handling fra arbeidstakere om hvilke konsekvenser og belønning arbeidet gir. I forventningsteorien er begrepet belønning sentralt. Belønning hos en

arbeidstaker dreier seg om lønn, materielle verdier eller karriere opprykk. Belønningen kan også være i form av sosiale status og anerkjennelse.

Videre skriver Kaufmann & Kaufmann (2015) at kognitiv forventningsteori har tre ulike typer forestillinger som er svært viktige for den enkelte individets innsats på arbeidsoppgaven: 1) Subjektive forventninger, her er man opptatt av at ens innsats vil gi et ønsket resultat. Mennesker som legger ned en god arbeidsinnsats på arbeidsoppgaven har ofte forventninger at deres strev og innsats vil medføre måloppnåelse. 2) instrumentelle overveielser, dette dreier seg om hvorvidt ens arbeidsinnsats medfører til en belønning. Her stiller man gjerne spørsmål som vil handlingen tilfredsstille personenes forventning? 3) Valensvurdering, omhandler selve belønnings verdi for den enkelte individet, og dets nyttige verdi.

Tanken bak kognitiv motivasjonsteori er et multiplikativt – og ikke additivt, forhold mellom de tre grunnelementene i kognitiv motivasjonsteorien, altså subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valens vurderinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette innebærer i praksis at når disse elementene har en høy verdi og samtidige er på plass, vil motivasjonen være høy. Om en av disse er fraværende kan motivasjonen bli svekket, selv om de to andre er på plass med høy verdi.

2.1.4 Herzbergs tofaktorteori

Fredrick Herzbergs forskning innenfor trivsel og motivasjon har lagt grunnlaget for det moderne motivasjonsarbeidet. Han har konkludert studiene sine med at *«tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. «Dette betyr hvis man gjorde noe med forhold som gjorde medarbeiderne utilfredse, så var det ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte»* (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s. 260). Medarbeidere som er tilfredsstilte med arbeidet viser seg ofte å ha en sterk tilknytning til arbeidsoppgavens karakter. Mistrivsel i arbeidet kan bli knyttet til arbeidsmiljø og hva slags behandling ansatte får (Thorsvik & Jacobsen, 2013). Utfra dette la han grunnlaget for skille mellom motivasjonsfaktorer, som er med på å øke jobbtrivsel når de er tilstede, og hygienefaktorer som dreier seg om arbeidsmiljøet.

Motivasjonsfaktorer som er med på fremme tilfredshet på jobben finner man høyere på Maslows behovspyramide. Her finner vi faktorer som prestasjon, anerkjennelse, ansvar og utviklingsmulighet. Herzberg hevder når motivasjonsfaktorene er fraværende, «fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.138).

Hygienefaktorene er faktorer som hovedsakelig handler om arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Her finner man fysiske og sosiale forhold ved arbeidsplassen som arbeidsforhold, lønnsforhold, organisasjonskultur, ledelse, menneskelig relasjoner og jobbtrygghet. Herzberg hevder når disse forholdene er tilfredsstillt forsvinner mistriivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.1.5 Jobb-berikelse

Herzbergs jobb-berikelse teori omhandler om et ”systematisk program for å tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold” (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.139). Teoriens hovedmål er å ruste opp hygiene og motivasjonsfaktorene på arbeidsplassen. Jobb-berikelse teorien inneholder blant annet faktorer som:

- A. Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Her vektlegges det at arbeidstakeren har nok kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene på en slik måte vedkommende ønsker, forutsetningen er å oppnå best mulig resultat.
- B. Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar. Dette innebærer at arbeidstakeren får større kontroll og ansvar for sine egne jobb handlinger.
- C. Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Det vektlegges at den enkelt ansatte får muligheten til å fullføre arbeidet fra start til slutt.
- D. Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon. Dette dreier seg om at ansatte får informasjon om arbeidet andre kollegaer utfører, slik at vedkommende kan sammenligne resultatet og få meningsfull sammenheng.
- E. Å sørge for at arbeidstakeren får mulighet til å utvikle seg. Det blir ansett svært viktige at ansett får muligheten til å utvikle seg ved å tilrettelegge nye og utfordrende arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

2.1.6 Jobbkarakteristikamodellen

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en av de mest brukte teoriene om hvordan arbeidsoppgave løsningen kan bidra til økt motivasjon. Teorien tar utgangspunkt i selve arbeidsoppgavene, og i hvilken grad arbeidsorganiseringen påvirker den enkelte medarbeiderens psykologiske tilstand på en positiv måte som påvirker motivasjonen (Thorsvik, 2013).

Kaufmann & Kaufmann (2015) skriver at modellens sentrale punkt er å utvikle en tydelig og presist system for klassifikasjon og måling av arbeidet som motivasjonskilde. Det praktiske målet er at organisasjonens ledelse tilrettelegger arbeidsoppgavene slik at den enkelte medarbeideren skal kunne stimulere det personlig vekst behovet sitt. Personlig vekst behovet blir ansett som en god motivasjonskilde. Videre hevdes det at følgende behov bør være tilstede for dekke slik motivasjonspotensial.

1. Variasjon i ferdigheter, dette innebærer om i hvilken grad arbeidsoppgavene gir muligheten til å benytte ulike evner, som erfaring, ferdigheter og kompetanse. Her er antagelsen at å bruke disse ferdighetene kan være en god motivasjonskilde.
2. Oppgaveidentitet, ved å utføre arbeidet helhetlige kan være et motivasjonspotensial.
3. Oppgavebetydning handler om i hvilken grad arbeidsoppgavene gir mening for den enkelte ansatte. Oppgavebetydning og dets mening blir ansette en faktor til motivasjon.
4. Autonomi er sentralt med tanke på motivasjonsskapende arbeid. Dette innebærer om i hvilken grad medarbeiderne har kontroll og ansvar over sin egen arbeidssituasjon. Ved å ha en slik kontroll og ansvar over arbeidet kan medarbeiderne oppnå høy motivasjon stimulerende verdi.
5. Tilbakemelding dreier seg om at medarbeidere får tilbakemelding på utført arbeid. Å få en konstruktiv tilbakemelding kan i bidra motivasjonen positivt.

2.1.7 Jobb-behov og jobbkrav

Arbeidslivsforsker og psykologen Einar Thorsrud har utviklet teorien om psykologiske jobb-behov, den tar for seg de grunnleggende behovene for arbeidets innhold. Med basis i teorien rundt menneskelige relasjoner, som blir formulert som jobbkrav, som bør tilfreds for å dekke medarbeiderens behov i arbeidsinnhold (Kaufmann & Kaufmann, 2013). For å dekke dette grunnleggende behovet, blir det formulert seks behov, som er følgende

1. Arbeidet skal innhold mening i form av utfordringer og variasjon av oppgavene.
2. Arbeidet skal kunne tilrettelegge for læring og gi muligheten til utvikling.
3. Ansatte skal få muligheten til å kunne påvirke beslutninger.
4. Det skal tilrettelegges sosiale aktiviteter på arbeidsplassen.
5. Arbeidet skal kunne relateres oppgavene man gjøre på jobben, til det ens sosiale liv i videre forstand.
6. Medarbeidere skal føle seg og se at arbeidet deres gir ønskede resultat, herunder personlig vekst, kompetanseutvikling og karriereutvikling.

2.2 Ledelse

Under dette tema vil vi se på hva ledelse er og gå inn på ulike ledelsesstiler. Vi starter med å definere hva ledelse er, og tar en liten kikk på lederens betydning og funksjon i driften for å få et overordnet innblikk i ledelse før vi går nærmere inn på ledelsesstiler.

Definisjonen på ledelse er mange og tvetydige og har forandret seg etter trenden. Martinsen (2009) skriver Bass definerer ledelse:

“Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som bestemte typer atferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene» (s. 36)”.

Martinsen (2015) forteller at ledelsesstiler er helt enkelt verktøy som gir retningslinjer på hvordan man skal lede dine medarbeidere. Hvilken lederstil den enkelte går for avhenger om det er relevant å se på organisasjonsoppbyggingen. Vi velger å trekke frem to ledertyper som er sentrale i fagområdet. Lederstilene, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Disse motstrider hverandre og knytter du sammenhenger kan du se at transaksjonsledelse er ledelse som man kan mer eller mindre sammenligne på et administrativt plan, mens man ser at transformasjonsledelse er det man i dag ofte forbinder med ledelsesoppgaver. Man kan kanskje si at i transformasjonsledelse jobber man med å bygge opp individuelt den ansatte, mens man er mer fokusert på oppgaven som transaksjonsleder.

2.2.1 Transformasjonsledelse

Martinsen (2015, s. 111) beskriver lederstilen slik, «*Fremragende ledereffektivitet – transformasjonsledelse – oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover sine egne interesser til det beste for gruppen*». I dette tolker vi det slik at disse lederne ser enkeltmennesket og viser at de bryr seg om deres trivsel og som en effekt av dette bryr den ansatte seg mer om bedriften. Ledelsen styrer gjerne dette i retning mot bedriftens overordnede strategi eller visjon. Slik som at man legger mye til rette for å forme ansatte ved å gi de «initialer» med bedriftens verdier, retningslinjer på hvordan man kan opptre for å overholde rollen som representant av bedriften, samt det interne arbeidsmiljø og i tillegg stillingsinstruksjoner.

I transformasjonsledelse legger ikke lederen frem masse dokumenter og ber den ansatte om å følge alt til punkt og prikke, slik en transaksjonsleder heller ville hellet mot. Transformasjonsledere motiverer de ansatte i riktig retning, som her er for bedriftens beste. La oss si at en transformasjonsleder har et objektivt mål om som baserer seg på et budsjett, da skulle lederen formidlet dette ved å eksempel lage en konkurranse og vise til den følelsen man får ved å ha oppnådd noe stort, mens transaksjonsledere mer kunne ha valgt å presentere det ønskede målet med tall og drevet bytteforhold ved at dersom du bruker din arbeidskraft og når målet får en belønning, her i form av bonus, mens dersom du ikke oppnår dette vil konsekvensen være at vi trekker fra den opprinnelige lønnen din (Martinsen, 2015).

De mest sentrale kjennetegnene innenfor transformasjonsledelse er fire ulike punkter:

Karisma: lederen er flink til å skape visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet og tillit.

Inspirasjon: Lederen kommuniserer forventninger ved å benytte symboler og enkle verktøy.

Intellektuell stimulering: Bygger opp den ansattes selvtillit ved å understøtte intelligens, rasjonalitet og grundig problemløser.

Individuelle hensyn: Når lederen bygger opp den enkelte ansatte basert på ønske fra den ansattes selv fra arbeidssituasjon, samt ved å vise at han/hun bryr seg om enn.

2.2.2 Leder-medarbeider-relasjon (LMX)

Leder – medarbeider – relasjon (LMX) blir betegnet som en relasjonsorientert leder. Martinsen (2015) skriver Erdogan & Liden (2002) sier LMX ledertype handler om ulike former for sosial og relasjons utveksling mellom leder og medarbeider. Den sosiale utviklingen dreier seg om at både lederen og ansatte gir og mottar noe som kan ha interesse for begge parter. Denne formen for sosiale utvekslingen, hvor lederen forventer innsats, og medarbeideren legger ned god innsats dreier seg ikke om belønnings utveksling. Denne utvekslingen er derimot basert på gjensidige respekt, tillit og god kommunikasjon, hvor det oppleves god kvalitet på relasjonen fra begge parter.

2.2.3 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse har sitt grunnprinsipp i bytteforhold mellom lederen og den ansatte. Dette betyr at den ansatte stiller med sin arbeidskraft til bedriften, mens lederen responderer med et belønnings/straffesystem avhengig av hva lederen synes om arbeidet og innsatsen som er utført.

Martinsen (2015, s. 110) definerer transaksjonsledelse som «*Ledelse gjennom: a) å initiere og organisere arbeid, fokus på gjennomføring, og b) ta hensyn til de ansatte, fokus på å tilfredsstille de som gjør en god jobb*». transaksjonsledelse kjennetegnes blant annet disse lederstilene:

Betinget belønning: Dette punktet går på at leder har et belønningssystem mot bytte av arbeidstakers ytelse i form av arbeidskraft. I tillegg til belønning gies det anerkjennelse når arbeidstaker viser gode resultater.

Ledelse ved unntak: Under ledelse ved unntak finner vi to tilstander. En som beskriver den passive lederen som kun utøver ledelse dersom regler ikke følges. Den aktive lederen følger til enhver tid med om på om det blir gjort avvik fra regler og rutiner.

Laissez-faire: En ledelsesform hvor lederen unngår å både ansvar og tar heller ingen avgjørelser i sin stilling. I fra ledelse ved unntak kan vi tolke denne stilen uten unntak.

2.3 Belastning og berikelse på arbeidsplassen

Belastning på arbeidsplassen vil si faktorer som påvirker arbeidsmiljøet på en negativ og nedbrytende måte. Faktorer som virke negativt og nedbrytende på arbeidsmiljø kan være psykologisk stress og jobbstress, positivt og negativt stress, utbrenthet, antisosial atferd og konflikt.

2.3.1 Psykologisk stress og jobbstress

Under belastning finner vi blant annet stress som er innenfor individnivået. Vi tar for oss stress som bygger på store og små problemer som samler seg opp og blir til alvorlige belastninger, og betegnes som psykologisk stress. En dypere forklaring er følgende, «manglende overensstemmelse mellom individets mestringssevne og de utfordringene individet står overfor» (Kaufmann, Kaufmann, 2015, s. 300).

2.3.2 Positivt og negativt stress

Ved et samspill mellom individ og miljø kan vi finne positiv stress hvor mulighetene er, og hvor man blir mer skjerpet på oppmerksomhet, motivasjon og ytelse, men også negativ stress som gir trusler der man overstiger egne anstrengelser og belastninger og som resulterer i svekket mestringssevne. Det kognitive akseptert er tolkningen og bedømmelsen av opplevelsen til individet. Stress oppleves som uhåndterbar (Kaufmann & Kaufmann 2015).

2.3.3 Utbrenthet

Utbrenthet er fysisk, mentalt og følelsesmessig utmattelse og regnes som den mest negative siden ved stress. Utbrenthet påvirker motivasjonen, forventningene, interessen, energien, arbeidslysten og engasjementet i forbindelse med jobben på en negativ måte. Vi skiller mellom tre ulike typer utbrenthet hvor vi har fysisk utmattelse, mental tretthet og følelsesmessig utmattelse.

Fysisk utmattelse kan komme av for hard jobbing over lengre tid og gjenspeiles i kronisk tretthet og lite energi.

Mental tretthet fører til dårlig selvtillit i form av og ikke ha troen på seg selv samt en følelse av man er håpløs og hjelpeløs.

Følelsesmessig utmattelse er når alt blir negativt, man klarer ikke tenke positivt og de positive følelsene forsvinner. Det er også et kjennetegn her å miste sympati og respekt for sine kolleger, denne type utbrenthet regnes som den mest sentrale faktoren av denne type stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.4 Konflikt

Når vi ser på konflikt i et organisasjonsperspektiv menes det at med konflikt eksisterer det en uoverensstemmelse. Dette er en tilstand hvor det finnes forskjellige meninger eller holdninger som ikke er mulig å forenes. Da oppstår det konflikt.

I organisasjoner er det konflikter som er den største årsaken til ulike former for stress og følelser problematikk. Dette gjelder spesielt interpersonlige konflikter som vil si konflikt mellom ansatte og ledelse og konflikter ansatte har seg imellom. Dette forsterkes eller minskes avhengig av om ledelsen er passiv eller aktiv i håndteringen av konflikten. Konflikter påvirker produktiviteten og trivselen i stor grad hos en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Når en konflikt oppstår er det som regel flere ulike faktorer som spiller inn i hverandre for at det skal oppstå uenighet. De mest vanlige faktorene som spiller inn er faktorer i organisasjonsstrukturen, mellommenneskelig samspill og personfaktorer.

Hovedårsaker til konflikt i organisasjoner er stort sett budsjettkamper, usikkerhet rundt ansvarsforhold, gjensidig avhengighet og belønningssystemer.

Budsjett Kamper kan fort oppstå når det er knappe ressurser som skal fordeles på forskjellige områder i organisasjonen, det er fort gjort og stille seg selv/sin avdeling i et feilaktig lys for å fremheve seg selv så man vinner budsjettkampen (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

En annen faktor som fort skaper konflikt er usikkerhet rundt *ansvarsforhold*, det vil si hvem som er ansvarlig for plikter og arbeidsoppgaver. Det er fort gjort å skyld på andre istedenfor å selv ta ansvar når feil eller ulykker skjer.

Gjensidig avhengighet mellom personer, grupper eller avdelinger kan fort bli en stor bidragsyter til konflikt, det kan fort bli et negativt samspill mellom de ulike aktørene hvis for eksempel en gruppe gjør det bra mens den andre gruppen ikke klarer å opprettholde like bra standard på arbeidet.

Belønningssystemer i en organisasjon er en gjenganger i konflikter da menneskers natur og behov er ulikt fra person til person. Hvis enkeltperson eller grupper oppfatter belønningssystemer som svakt eller urettferdig kan fort negative følelser rundt temaet fort oppstå (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.5 Antisosial atferd

Antisosial atferd mener man handlinger som er destruktiv som bryter med sosiale og etiske normer. Antisosialt atferd handling kan dreie seg om faktorer som skulk, baksnakking, tyveri, mobbing, vold, hærverk og rusmisbruk (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.6 Berikelse

Berikelse tar utgangspunkt i å tilrettelegge for de ansatte i form av varierte, interessante og utviklende oppgaver hvor de opplever tillit, ansvar og autonomi. Det er stort fokus på faktorer som anseelse, trivsel, nyskapning, beslutningsdeltagelse, personlig vekst og utvikling samt muligheter for utvikling karrieremessig (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Vi har brukt mer teori på berikelse og trivsel som kommer frem i motivasjons kapittelet vårt.

Trivsel handler enkelt forklart, først og fremst om hvordan man som individuell arbeider har det på jobb, men også hva som skal til for å skape trivsel generelt innad i en gruppe (tilrettelegging). Det er da viktig at lederen passer på at hver og en blir sett og ikke bare ser på sin eks. avdeling som et team. Trivsel på jobb bør være sentralt og ønsket fra arbeidstakere ståsted (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.7 Fasett-teori om jobbtilfredshet

Fasett-teori om jobbtilfredshet betrakter tilfredshet ut fra de ulike typene som arbeidet kan inneha. Jobbtilfredshet er flere sammensatte fenomener og kan dermed bestå av flere typer aspekter, som kan inneholde materielle belønninger som lønn, karrieremulighet, ledelse, kollegaer, fysiske og psykososialt arbeidsmiljø, utfordrende arbeidsoppgaver og meningsinnhold ved selve jobben. (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

3. Metode

I denne delen av oppgaven skal vi forklare og begrunne våres valg av samfunnsvitenskapelig metode. Metode går på det å avdekke hvordan den sosiale virkeligheten er: Innhente informasjon om virkeligheten, hvordan det skal analyseres og hva denne virkeligheten sier om samfunnsmessige forhold og prosesser. I samfunnsvitenskapelig metode er det to metoder det skilles mellom som er kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, tufte & Christoffersen, 2010).

Kvantitativ metode handler om å analysere store antall observasjoner og fenomener mens kvalitativ metode går på å undersøke en eller få observasjoner/fenomener. Kvantitativ metode utføres ofte i form av spørreundersøkelser med mange enheter mens kvalitativ metode ofte er i form av intervju med få enheter. Kvalitativ metode blir anvendt når det skal forskes på spesifikke kjennetegn eller egenskaper hos mennesker noe som passer godt inn i oppgaven vår. Dette fordi vi er interessert i å undersøke hva som påvirker motivasjonen hos et utvalg av ansatte, for å få best mulig utfall av undersøkelsen må vi gå i dybden på spørsmålene hvor vi får svar i tekstform i motsetning til et «ja eller nei» (Johannessen et al. 2010). Vi har derfor valgt kvalitativ metode i våres oppgave og intervju som undersøkelsesrom som vi kommer tilbake til lenger ned i kapittelet.

3.1 Valg av forskningsdesign

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) er forskningsdesign hvordan man utfører en undersøkelse. Forskningsdesignen tar for seg hvordan man organiserer og gjennomfører en undersøkelse ut fra et forskningsspørsmål eller problemstilling. Forskningsdesign er et verktøy man skal for å ha en overordnet plan for hvordan forskningsarbeidet skal gjennomføres.

Vanligvis deler man forskningsdesign i tre forskjellige typer som fungerer ulike vis: Eksplorerende, deskriptivt og kausalt design. Eksplorerende design er en aktuell design når man har utydelig og uklart fenomen. I denne designen har forskeren et ønske om å utvikle en ny kunnskap i den ukjent fenomenet. I deskriptiv design er passende å benytte når man ønsker å kartlegge en eller flere variabler og sammenhengene mellom disse. Kausal design

blir brukt når forskeren ønsker å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler med en avhengig variabel (Johannessen et al., 2010).

Problemstillingen vår tar for seg *hvordan påvirker trivsel og ledelse motivasjonen hos ansatte ved to ulike sykehjem*. Bakgrunnen for denne problemstillingen er at vi har et ønske å belyse hva som skaper en god og berikende arbeidsplass. Med dette vil en deskriptiv design være passende. I deskriptiv design får vi muligheten til å kartlegge ulike årsaker som kan påvirke motivasjonen hos ansatte.

3.1.1 Fenomenologi

I oppgaven vår har vi valgt å benytte oss en fenomenologisk forskningsdesign. Johannessen et al. (2010) skriver at en fenomenologisk tilnærming dreier seg om å utforske og beskrive mennesker med deres opplevelser, erfaringer og forståelse av et fenomen. Ut ifra problemstillingen og teorien vår vil en fenomenologisk tilnærming være aktuell design.

Johannessen et al. (2010) forteller at Creswell (1998) hevder at en fenomenologisk design har en framgangsmåte som består av tre steg. Disse stegene er da forberedelse, datainnsamling samt analyse og rapportering. I forberedelsesdelen går man gjennom den opparbeidede kunnskapen og erfaringen innen fenomenet man skal undersøke. Her har vi gått gjennom relevant teori som er aktuell for problemstillingen vår. I datainnsamlings delen samler man data fra mennesker som har erfaring med fenomenet man skal undersøke. Vi har hentet inn vår data gjennom en intervjuform, her har vi intervjuet informantene om fenomenet hvordan trivsel og ledelse påvirker motivasjonen. I den siste fasen analyserer man data og rapporterer den. For å analysere data skal vi finne sentrale begreper som kan gi oss et helhetlig inntrykk av undersøkelsen vår. Når vi utført dette skal vi rapportere funnene på under analyse kapitlet.

3.2 Datainnsamling

Under denne delen av forskningsprosessen vil vi se til om utvalgte teorier stemmer overens med fenomenet vårt. For å innhente rett data bruker vi som oftest mennesker som studieobjekt slik vi gjør her, men andre utvalgsstrategier kan bygge på observasjon eller dokumentasjon som bilder av ting. Mye avhenger av problemstillingen, som bunner i hva/hvem vi skal forske på (Mehmetoglu, 2004).

Da vi ønsker å vite hvordan motivasjonen til ansatte blir påvirket av ledelse og trivsel kunne vi valgt å bruke gruppesamtaler for de ansatte og individuelt intervju på lederen selv, vi velger allikevel å gå for individuelt intervju og utelukker gruppesamtaler på grunnlag av at vi ser for oss at første deltaker som sier noe kan styre resten av samtalen slik at det blir skummelt for andre å si noe imot. Dersom lederen var tilstede kunne han i seg selv gi utrygghet ved å si noe som virket negativt, i tillegg til at leder selv kunne ledet samtalen over til hans favør.

Da relasjoner til leder kan ha påvirkning til personlige og sensitive saker som samtidig som knytter seg mot lederstilen til leder, velger vi derfor å trygg gjøre situasjonen. Johannessen et al. (2010) påpeker at det er relevant at rommet intervjuet holdes på er så uformelt som mulig, og at det gjerne ikke i dette tilfellet skulle vært på kontoret, men eksempel hjemme, på cafe eller en annen arena hvor respondenten ikke assosierer de forholdene man gjør på arbeidsplassen. Det blir altså mer skummelt å snakke i et formelt rom. Vi intervjuet informantene våre i kantine og bibliotek for å ikke skape en formell setting.

Intervjuguiden vår vil bli bygget opp på en måte hvor semistrukturert intervju da det på forhånd er lagt tema, spørsmål og rekkefølgen på strukturen. Johannessen et al. (2010) gir oss et stort innblikk i dette. Ved bruk av et slikt design kan en samtale gå en annen vei enn forutsatt, og har med dette oppsettet mulighet til å være fleksibel og med hva vi prioriterer av planen. Dette mener vi kan være viktig da vi ønsker å fange dybden og bredden av virkeligheten til den ansatte.

På spørsmålene våre ønsker vi dessuten åpne formulerte spørsmål slik at respondenten selv har mulighet til å fortelle det han/hun har av sine erfaringer rundt tema. Det motsatte her ville være ledende spørsmål som svarer presist på hva og i mindre grad hvorfor. Det skal også sies at dersom man ønsker mer informasjon rundt svaret er oppfølgingsspørsmål, som ikke nødvendigvis må være formulert slik at respondenten ser det gravende, hvor man gjerne kan bruke teknikker hvor man gjentar begrepet man ønsker å høre mer om, spør om årsaken til handlingen osv.

Vi velger ikke å gå i dybden ved utformingen av et intervju guide da vi lager en, men vi vil fortelle overordnet sett hvordan en slik plan ser ut. Intervjuguiden starter med en innledning. Denne skal roe ned personen. Vi informerer her om forskningsprosjektet og hvilken betydning vedkommende har for resultatet, presenterer oss, samt lar vedkommende presentere seg selv. Følgende trenger vi en tillitsrelasjon til vedkommende. For å bruke et

kjent uttrykk smører vi respondenten ved å stille enkle fakta spørsmål. Listen er videre lang for taktikker vi bruker. Vi har så overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, oppfølgingsspørsmål, kompliserte og sensitive spørsmål og en avslutning samt at vi viser takknemlighet for at vedkommende stilte opp.

3.3 Utvalg

I kvalitativ metode prøver man å få så mye informasjon som mulig fra få informanter, det må eksistere et begrenset antall informanter da gjennomføringen og analysedelen av en kvalitativ undersøkelse er veldig arbeids og tids omfattende i ettertid. Det er derimot viktig at det ikke blir for få informanter slik at man sikrer at kvaliteten på informasjonen som informantene kommer med er god nok til analyse (Johannessen et al. 2010).

I våres oppgave vil vi finne ut hvordan ledelse og trivsel påvirker motivasjonen hos ansatte, det er derfor ansatte som jobber i et tett arbeidsmiljø vi er interesserte i å intervjuer.

Når man skal velge ut informanter i en kvalitativ undersøkelse er det flere taktikker man kan bruke. Vi har valgt utvalg med maksimal variasjon under strategisk utvelgelse som betyr at vi velger informanter ut i fra bestemte kriterier for å være sikre på at vi klarer å belyse problemstillingen vår (Johannessen et al., 2010).

Vi ville innhente data fra et stort og et lite sykehjem med sykepleiere i forskjellige aldre og med forskjellig erfaringsbakgrunn for å få mest mulig relevant og variert informasjon om temaet vårt. En svakhet med utvalgsmetoden vår er at denne bransjen er et kvinnedominert yrke så vi har ikke med noen mannlige informanter. Vi valgte informanter fra sykehjemmene hvor vi har familie som jobber fordi da kunne vi lett finne informanter som hadde nettopp de kriteriene vi var ute etter.

3.4 Validitet

Validitet i kvalitative undersøkelser vil si hvor relevant dataen man har samlet inn er i forhold til det man undersøker. Dataene vi får er ikke selve virkeligheten men en representasjon av den (Johannessen et al., 2010). For å operasjonalisere vår problemstilling valgte vi å ta stilling til teorien bak temaene trivsel, ledelse og hadde oppfølgingsspørsmål

som bekreftet motivasjonen rundt de enkelte temaene. Slik bekreftet vi teori opp mot det informantene sa, og ga svar på fenomenet.

I intervjuguiden var vi nøye med å få operasjonalisere fagspråket og tilpasset det til et “dagligdags språk”. Dette for at det ikke oppstå misforståelser blant begreper som ble brukt. Vi spurte åpne spørsmål for å få informantene til å gi utgangspunkt i deres oppfatning og redusere den formelle stivheten. Derfor tror vi at vi fikk ærlige svar som tilnærmet oss fenomenet. Vi brukte notater og lydopptak for at ikke viktig informasjon skulle gå tapt.

3.5 Reliabilitet

Under reliabilitet forklarer følgende: “Reliabilitet knytter seg opp mot nøyaktigheten av undersøkelsens data”.(Johannessen et al., 2010, s. 40). Dette ser vi ved å se på hvilke data som brukes samt på hvilken måte det er samlet inn på og hvordan dette bearbeides.

I arbeidsprosessen vår har vi hentet inn data om trivsel, ledelse og motivasjon fra våre informanter. Vi tar utgangspunkt i at det de forteller oss stemmer med deres virkelighet og at de er ærlige da de har valgt å stille til intervju. En annen måte vi føler oss sikre på at de har vært ærlige er at de har turt å nevne negative sider ved arbeidsplassen sin.

Vi har hentet dataene våre fra intervju med hver enkelt informant og transkribert, redusert og integrert disse dataene inn i oppgaven vår. Vi har prøvd å se sammenhenger i svarene får og undersøke om informantene som jobber ved samme avdeling har gitt oss svar som ligner hverandre, det har også informantene gjort som gjør at vi føler oss sikre på at dataene våre er pålitelige.

4. Analyse

I denne delen av oppgaven vil ta for oss innsamlede data fra intervjuene og koble de opp mot relevant teori. Vi vil analysere svar fra informantene opp mot teori for å sammenligne resultatet mot våre hypoteser rundt dette fenomenet. Det vil bli fremstilt spørsmål fra vår intervjuguide med sitater og informasjon fra våre informanter for å beskrive funnene som er gjort.

Ved å se på intervjuene får vi et inntrykk av hvilke oppfatninger informantene har i deres virkelighet av det vi studerer i problemstillingen, samt hvordan de forholder seg i hverdagen rundt temaene.

I analysen vår fremstiller vi de spørsmålene og svarene hvor vi har gjort relevante funn som hjelper oss å belyse problemstillingen vår. Analysen vår er delt opp i to delproblemstillinger: *Hvordan påvirker trivsel motivasjon.* og *Hvordan påvirker ledelse motivasjon.*

Vi har anonymisert informantene våre med fiktive navn og ca. alder for å skjule identiteten og arbeidsplassen deres. “Sara, 35 år” og “Kari, 45 år” er informantene fra det lille sykehjemmet mens “Kristin, 23 år” og “Ida, 25 år” er informantene fra det store sykehjemmet.

4.1 Grunnleggende antagelser

Underveis i arbeidsprosessen så vi for oss at det er flere faktorer som påvirker motivasjonen hos den enkelte medarbeider. Vi hadde ulike antagelser som vi mente kunne være motivasjonskilder.

Den første antagelsen vi hadde var at en arbeidsplass med god trivsel, der det er mindre stress, konflikt, arbeidspress og god relasjon med kollegaer var motivasjonen til stede. Vi antok også at utfordrende arbeidsoppgaver med variasjon kunne være en motivasjonskilde.

Vi hadde også en annen grunnleggende antagelse som innebærer ledelse og i hvilken grad ulike ledelsesstiler er med på å påvirke motivasjon. Vi hadde sett for oss at en

transformasjonsledelse har en positiv innvirkning på motivasjon, mens en transaksjonsledelse kan ha en negativ innvirkning på motivasjon.

4.2 Hvordan påvirker trivsel motivasjon?

I denne delen av oppgaven skal vi se på første del av intervjuet vårt som går på hvordan trivsel påvirker motivasjon. Vi har delt opp denne delen i to deler som vi kaller *Trivsel og arbeidsforhold* og *Relasjoner og tiltak*.

Sara er 35 år gammel og fagsykepleier med snart ferdig mastergrad i avansert klinisk sykepleie. Hun har tidligere erfaring fra lindrende sykepleie og har jobbet ved gjeldende sykehjem i 7 år.

Kari er 45 år gammel og utdannet som geriatrisk sykepleier, hun har tidligere erfaringer fra både offentlig og privat helsetjeneste og har jobbet ved gjeldende sykehjem i 10 år.

Kristin er en kvinne som er 23 år gammel som holder på med å fullføre en bachelorgrad i sykepleie. Hun har erfaring fra helsesektoren der hun jobbet fire år som ringevikar på ulike sykehjem. jobben hennes består av hovedsakelig medisinerer, lage mat til pasienter og delegering av arbeidsoppgaver.

Ida er 26 år gammel og har vært sykepleier i to år nå, der hun utfører ulike sykepleie arbeid. i likhet med Kristin har hun hatt ulike typer jobber i helsesektoren, der hun blant hatt praksis på sykehjem.

4.2.1 Trivsel og arbeidsforhold

Det første spørsmålet vi har trukket ut fra intervjuene var for å få en grunnleggende oppfatning av hva informantene våre la i god trivsel på arbeidsplassen og er som følger:

Hva legger du i en god trivsel på arbeidsplassen?

Begge informantene ved det lille sykehjemmet legger vekt på på det å være positive i samhandling med kolleger og leder som grunnlag for god trivsel på arbeidsplassen.

Sara sier:

“God trivsel for meg er at det er takhøyde for å kunne si sin mening, kunne ytre uenigheter, gi og motta konstruktive tilbakemeldinger, snakke til hverandre på en

ordentlig måte. Jeg vil å si at det med å hilse på hverandre og gi hverandre et smil i gangen er viktig”.

Kari har ganske lik oppfatning som Sara men mener også at fysiske forhold på arbeidsplassen burde være på plass.

“samarbeid mellom kollegaer, ryddig og ordentlig så vi til enhver tid vet hvor vi finner utstyr og sånn vi trenger. Viktig å være god og hyggelig mot hverandre med litt humor”.

Kristin legger stor vekt på det å forebygge dårlig arbeidsmiljø, ved å ikke baksnakke, ta hensyn til andres oppfatninger og at alle blir inkludert. Kristin sier om det:

“Unngå baksnakking, viktig å gå til den personen å ta det opp istedenfor å spre rykter. Ta hensyn til andres meninger”.

Ida beskriver en god trivsel der alles mening og oppfatning blir respektert, hørt og blir verdsatt:

“Åpent miljø, kan spørre om ting man lurte på uansett hva det gjelder uten frykt for at det skal høres dumt ut. Alle blir inkludert og føler seg verdsatt”.

Med disse svarene ser vi at informantene våre på det store sykehjemmet er opptatt av faktorer som kan være med å bidra til dårlig trivsel. Informantene legger vekt på det man kaller antisosial atferd. Med dette mener de handlinger som ikke samsvarer med sosiale og etiske normer, som baksnakking og mobbing. (Kaufmann 2015).

Da vi videre i intervjuet lurte på om det fantes dårlige arbeidsforhold på arbeidsplassen og hvordan dette påvirket motivasjonen deres. Da snakket Sara og Kari først om stress og konflikt. Mens Kristin og Ida snakket om fysiske forhold som dårlig arbeidsforhold.

På spørsmålet om dårlig arbeidsforhold svarte **Sara** at hun tidvis fikk dårlig tid til å gjennomføre arbeidsoppgavene når det var mye sykefravær på jobben.

“Jeg blir stresset når det er tidspress på arbeid jeg får dårlig tid til å gjennomføre”.

Under belastning på arbeidsmiljøet har vi det som kalles psykologisk stress og jobbstress som utarter seg på individnivå. (Kaufmann & Kaufmann 2015) sier, “manglende overensstemmelse mellom individets mestringsevne og de utfordringene individet står overfor”.

Det Sara opplever som stress rundt tidspress på jobben stemmer overens med (Kaufmann & Kaufmann 2015) forklaring på psykologisk stress.

Kari nevner på spørsmålet om dårlige arbeidsforhold at hun har en stressende hverdag da det er lite bemanning og at hun ikke får tilstrekkelig tid til å ta vare på pasientene slik hun ønsker.

“Jeg blir ofte sliten grunnet mye stress på jobb som kommer av alt fra en dårlig dag til dårlig bemanning. Det er vanskelig å gjøre en god jobb når det er for mange pasienter i forhold til ansatte på jobb”.

Vi kjenner igjen fra litteraturen at problemer som bygger seg opp til belastninger kan knyttes opp til psykologisk stress på individuelt nivå. En underkategori av psykologisk stress er negativ stress og kommer av at man overstiger egne anstrengelser og belastninger som passer godt til beskrivelsen Kari gjengir her. Videre snakker Kari om forhold som dårlig bemanning som fører til at hun blir sliten. Med dette opplever hun en viss utbrenthet. utbrenthet innebærer en fysiske, mental og følelsesmessig utmattelse (Kaufmann & Kaufmann).

Videre opplever både Sara og Kari konflikt på arbeidsplassen, mens **Sara** opplever konflikt på et høyere nivå mellom avdelinger og profesjonsgrupper:

“Avdelingene på huset er ofte uenig når det kommer til fordeling av ressurser”.

(...) opplever **Kari** konflikt mellom ansatte som hun sier:

“Vi ansatte har forskjellige typer konflikter, noen konflikter går på behandling av pasienter og andre går på personlige konflikter”.

Begge disse opplevelsene passer inn i organisasjonsteorien da det kommer til hovedårsaker til konflikt i organisasjoner. her er mellommenneskelig samspill som Kari opplever og budsjett kamper som Sara opplever store faktorer (Kaufmann og Kaufmann).

Både Kristin og Ida snakker om dårlige fysiske arbeidsforhold på arbeidsplassen. Dette kan kobles til sikkerhetsbehov, spesifisert arbeidsforhold under Maslows behovspyramide. Sikkerhetsbehov ligger under de fysiologiske behovene. fysiologisk behov er et grunnleggende behov da det ligger på nederste nivå (Thorsvik, 2013).

Kristin beskriver arbeidsforhold på sykehjemmet noe utfordrende der hun nevner forhold som dårlig luft system, der både pasienter og ansatte klager. hun beskriver dette:

“De skal flytte sykehjemmet grunnet dårlige fysiske arbeidsforhold som dårlig luft. Gleder meg til ny arbeidsplass. De dårlige arbeidsforholdene gjør at de ansatte og pasientene klager på dårlig luft”.

Ida nevner også fysiske forhold plager hun i løpet av arbeidsdagen som “Dårlig luft, utstyr og ting fungerer ikke som det skal”. I tillegg til disse fysiske forholdene snakker hun også om økonomiske utfordringer og bemanning.

“avdelingen har lite ressurser og dårlig bemanning som gir lite tid til pasienter. det kan være krevende og gjøre at jeg blir stresset og føler arbeidspress”.

Etter at informantene snakket om hvilke dårlige arbeidsforhold de hadde på arbeidsplassen, begynte de å forklare hvordan disse forholdene påvirket motivasjonen deres.

Sara mener hun i utgangspunktet har arbeidsoppgaver som motiverer hun, men at tidspresset gjør at hun ikke presterer så bra som hun skulle ønske.

“Tidspress påvirker motivasjon”.

Prestasjon er ifølge motivasjonsfaktorene under Herzbergs tofaktorteori en faktor som øker trivsel og motivasjon. Det at Sara mangler følelsen av prestasjon påvirker motivasjonen hennes negativt når hun får dårlig samvittighet og

“går hjem med en følelse av å ikke få gjort nok for den enkelte”.

Med intriger mener **Sara** uenighet i for eksempel behandling av pasienter:

“Det hender vi havner i uenighet med andre profesjonsgrupper som fysioterapeuter og leger når det kommer til behandling av pasienter”.

Under hygienefaktorer i Herzbergs tofaktorteori finner vi en faktor som går på “arbeidsforholdene rundt oppgaver som skal løses” (Thorsvik, 2013, s. 261). Når disse arbeidsforholdene ikke oppfylles som i Saras tilfelle kan det medføres konflikt. Konflikt kan skape mistriivsel og kan dermed svekke motivasjon.

Kari nevner at hun har en stressende hverdag da det er lite bemanning og at hun ikke får tilstrekkelig tid til å ta vare på pasientene slik hun ønsker. Med dette spurte vi henne et oppfølgingsspørsmål i hvilken grad det kan påvirke motivasjonen hennes til å utføre jobben?

“Når det kommer til problemet vedrørende pasienter er det demotiverende til tider, men vi er veldig flinke til å ta tak i konflikter her så det påvirker ikke i like stor grad”.

I teorien om positiv og negativ stress (Kaufmann & Kaufmann (2015) kommer det frem at positiv stress påvirker motivasjon, på samme måte kan også negativ stress påvirke motivasjon i negativ retning. Derfor kan vi konkludere med at Kari opplever negativt stress som er demotiverende.

Kristin synes ikke de fysiske forholdene påvirker henne så mye nå men kan bli en faktor over tid.

“Dette er ikke viktige ting men småting som kan irritere og ødelegge i lengden og som skal bli godt å få slippe”.

Som sagt tidligere er det et punkt under hygienefaktorer i Herzbergs tofaktorteori og et behov i Maslows behovspyramide som heter sikkerhetsbehov som disse småtingene passer under. Hygienefaktorer er ikke faktorer som nødvendigvis skaper trivsel hvis de er tilstede men faktorer som kan føre til mistrivsel og virke demotiverende når de ikke er tilstede (Thorsvik, 2013).

Ida sier at de fysiske forholdene ikke påvirker motivasjon:

“Det påvirker trivselen min på jobb, men ikke motivasjonen for å gjøre en god jobb”.

Som vi kan kjenne igjen fra arbeidsforhold omkring oppgaver som skal løses i Herzbergs tofaktorteori, kan vi se at hygienefaktorene kan bekrefte at de ikke direkte skaper trivsel, men at det er en forutsetning for og ikke mistrives på arbeidsplassen.

Ida sier jo på spørsmål rundt dårlig arbeidsforhold at den lille tiden hun får disponert til sine pasienter grunnet bemanning fører til stress og arbeidspress. Negativ stress beskrives det som overstiger egne anstrengelser og belastninger og er uhåndterbart. Den høyeste graden av negativ stress er utbrenthet. Utbrenthet er delt inn i tre grenser hvor det kan påvirke de fysiske, mentale og følelsesmessige faktorer og påvirker bl.a. motivasjonen. Ser vi på Herzbergs tofaktorteori under hygienefaktorer er det nettopp personalpolitikk, administrative systemer som svikter i den grad at det ikke finnes et bedre system når det er mangel på bemanning. Bemanning er årsaken til at Ida opplever negativ stress og utbrenthet som påvirker motivasjonen hennes negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

4.2.2 Relasjoner og tiltak

I del to av vår første delproblemstilling tar vi for oss spørsmålene vi stilte informantene våre angående relasjoner til kolleger og tiltak til trivsel samt hvordan deres oppfatning av disse tiltakene påvirket motivasjonen deres. Grunnen til at vi har tiltak til trivsel i siste del er at de nevner tiltak som styrker relasjoner mellom ansatte som tiltak på arbeidsplassen.

Vi spurte informantene våre om hvordan forhold de hadde til kollegene sine med to forskjellige oppfølgingsspørsmål om hvordan motivasjonen deres ble påvirket av relasjonen, avhengig av om forholdet var positivt eller negativt.

Tre av våre informanter Sara, Kari og Kristin synes de har gode relasjoner til kollegene sine. De alle synes de samarbeider godt med sine kolleger og opplever lite problemer rundt dette temaet.

Sara sier “ jeg har et godt forhold til kollegaene mine, faglig samtaler og mulighet for kompetanseutvikling”.

Mens Kari forklarer at “Jeg har et positivt forhold til de andre ansatte. Vi har gode rutiner på arbeidsplassen. Det gjør det enklere å samarbeide”.

Kristin forteller oss “De fleste på avdelingen har jobbet her en stund, så jeg føler jeg har et godt forhold til de fleste. Vi har ikke noe som kalles min og din pasient, vi hjelper hverandre”.

Disse tre informantene opplever en god sosial relasjon, der de har sosial støtte og samhandling ved arbeids oppgaveløsning mellom kollegaene sine. Med sosial støtte menes at disse tre opplever oppmerksomhet og verdsetting. Kaufmann & Kaufmann (2015) hevder at sosial støtte motvirker stress og begrunner det slik, dersom grunnleggende behov for trygghet, kontakt, omsorg og anerkjennelse blir tilfredsstillt, kan dette medfører en effekt av trivsel. utfra svarene disse informantene har gitt oss kan vi tolke at de har en god organisasjonskultur, der faktorer som tilhørighet og felleskap er tilstede. Thorsvik (2013) skriver tilhørighet og felleskap er viktig faktorer for å skape en god trivsel. Når disse faktorene er til stede vil man utvikle en tilknytning til arbeidsplassen.

Angående den gode relasjonen sier **Sara:**

“Det gode miljøet gjør at jeg absolutt ønsker å gjøre en bedre innsats. Hvis det er dårlig arbeidsmiljø ser jeg ikke nytten av å gi en ekstra innsats, men siden jeg vet at jeg blir verdsatt selv om jeg har en dårlig dag”.

Kari synes denne gode relasjonen er ekstra motivasjon til å yte mer.

“Jeg blir motivert til å yte ekstra av gode relasjonen og sosiale fellesskapet”.

Kristin mener at den gode relasjonen til kollegaene og pasienten er så god og givende, at hun streker seg enda lengre for å yte ekstra.

“Klart det øker motivasjonen det bidrar også å vite at pasientene har en bra hverdag. Det er hyggelig at pårørende gir oss gode tilbakemeldinger”.

Ved at de opplever gode relasjoner kan disse informantene utløse Maslows behov for sosiale behov. Her blir deres motivasjon drevet av sosiale tilhørighet og felleskap. I tillegg til å oppfylle sosiale behov opplever informantene også indre motivasjon. Indre motivasjon bygger på det å motiveres av indre verdier hos en person istedenfor lovnader om goder og belønninger (ytre verdier). Indre motivasjon kan oppstå av for eksempel trivsel blant ansatte som tre av våre informanter opplever her. dermed kan vi konkludere at god relasjoner mellom ansatt kan være en god motivasjonskilde (Thorsvik, 2013).

Den siste informanten er **Ida**, er berørt av et dårlig arbeidsmiljø med flere av sine kollegaer som påvirker hennes arbeidshverdag på den måten at arbeidet blir demotiverende. Ida forteller om et arbeidsforhold mellom kollegaene hvor noen kollegaer er ute etter å ødelegge for hverandre.

“Det er vanskelig å gå på jobb til tider. Først og fremst er det mye baksnakking. De ansatte går ikke direkte til den enkelte, men tar det gjerne opp i fellesmøter på en ufin måte istedenfor.”

Hun forklarer videre at relasjoner kan variere.

“Jeg synes forholdet til de jeg jobber med er opp og ned. Det er også avhengig av hvem jeg jobber med. Noen er hyggelige mens andre er det ikke koselig å jobbe sammen med”.

På bakgrunn av informasjonen vår informant gir ser vi dette i sammenheng med antisosial atferd. Ida tar opp at det er baksnakking på jobb, samt at saken blir hengt ut på møter istedenfor. Dette kan se ut som mobbing. Slike handlinger fører i forhold til teorien til at man føler urettferdighet, ubehagelig og/ eller nedverdiggelse. De ansatte som påfører Ida og andre på arbeidsplassen den type handlinger har mest sannsynlig en kontraproduktiv atferd. Dette beskrives som atferd som forhindrer organisasjonen å oppnå deres mål på den måten at de er uhøflige og respektløse.

Idas svar er klart. Når vi spør Ida om hun kan fortelle oss om relasjonene kan påvirke motivasjonen hennes svarer hun.

“Ja selvfølgelig, noen ganger gruer man seg til å gå på jobb fordi man vet hvem man skal jobbe med”.

Dette forteller oss da om en Ida som sliter med jobben slik vi ser at antisosial atferd kan føre til. Slik det står ovenfor, «skade for andre mennesker, en selv eller for materielle ting som igjen vil få konsekvenser for andre mennesker» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 316) Ida kan fortelle oss om en arbeidsplass hun gruer seg til å gå til.

Ida er berørt av det destruktive arbeidsmiljøet. Fra sosiale behov i Maslows behovshierarki ser vi at sosiale behov er en motivasjonsfaktor som påvirkes av tilhørighet, men i dette tilfellet er vi enda mer “spot on” om vi ser på tofaktorteori til Herzberg i hygienefaktor under arbeidsrelasjoner, da denne står under nødvendige kriterier for mistrivsel, fremfor motiverende faktorer. Vi kan derfor forklare at Ida ikke har forutsetninger for å være motivert da det ikke er lagt til rette at hun trives.

Videre i denne delen spurte vi informantene våre om arbeidsplassen deres har noen tiltak for å øke trivsel på jobb og om dette påvirket motivasjonen deres. Det kommer frem at informantene Sara og Kari ved det lille sykehjemmet har flere tiltak som blir opprettholdt mens Kristin og Ida ved det store sykehjemmet opplever lite tiltak.

Sara og **Kari** nevner flere tiltak som lederen passer på at de har muligheten til å delta på.

“Vi har en internundervisning som bidrar i utviklingen av relasjonen mellom ansatte. Internundervisningen fungerer også som en sosial arena for oss. vi har også felles aktiviteter en gang i uke kun for ansatte, her kan vi delta svømming eller trimtur”.

“Fredagslunsj hver uke hvor vi avslutter uken sammen, vi har heldags samlinger en gang i måneden hvor alle faste ansatte blir tatt ut for å ha felles gjennomgang om hva avdelingen trenger og ting som trengs å tas opp”.

I tillegg til å se på individuelle hensyn tar trivsel også for seg tilrettelegging for å øke trivsel innad i en gruppe, det omhandler relasjoner og påvirker ytelseevnen og jobbtilfredshet. Med tanke på vår problemstilling fokuserer vi på tiltak knyttet mot relasjoner. Her ser vi at lederen benytter det som kalles i fagteorien fasett-teori om jobbtilfredshet. ifølge fasett-teorien kan jobbtilfredsheten oppstå som følge av flere ulike årsaker, som gode kollegaer, god fysisk og psykisk arbeidsmiljø. vi ser at lederen til Sara og Kari lykkes i det å tilrettelegge for trivsel blant ansatte ved å opprettholde de ulike tiltakene de ansatte har på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Internundervisningen hvor de deler og tar til seg kompetanse fra kolleger bidrar til interne utviklingsmuligheter. Denne type læring hører inn under motivasjonsfaktorer i Herzbergs tofaktorteori der utviklingsmuligheter er en faktor (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse utviklingsmulighetene er med på å øke motivasjonen til Kari som sier:

“Internundervisningen er en av sidene ved jobber jeg gleder meg til hver uke, det øker læring og relasjonsbygging hos oss ansatte”.

Felles Lunsj, trimturer og svømming som Sara og Kari nevner som tiltak passer godt under sosiale behov i Maslows behovshierarki. I dette punktet er det viktig at ledelsen tilrettelegger for gode samarbeidsforhold og skape gode relasjoner mellom de ansatte så de kan dele små og store ting med hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse felles aktivitetene er også med på å heve motivasjonen som Sara nevner:

“Felles aktivitetene for ansatte gir oss en liten pause fra alt som skjer på avdelingen, det gjør at jeg klarer å koble av litt og få ut energi til jeg skal inn å jobbe igjen”.

Kristin og Ida har i motsetning til Sara og Kari lite tiltak som øker trivselen og relasjonen blant de ansatte på arbeidsplassen. Mens Kristin trekker frem julebord som eneste tiltak, har Ida en lite velfungerende fredagslunsj. Da et julebord er en dag i året ser vi ikke at dette tiltaket er tilstrekkelig nok til å styrker relasjonene, mens tar vi for oss lunsj som ikke er i bruk da det ikke er tilrettelagt til driften må jo også dette bety at det ikke finnes eller at det mindre bra tiltak, ettersom det ikke fungerer.

Kristin og Ida forteller om sine oppfatninger av tiltakene.

Kristin opplever at arbeidsplassen hennes ikke har noe konkrete tiltak for å skape en god relasjon og trivsel blant ansatte. Det gjør heller ikke Ida.

“Vi pleier å ha julebord hvor de fleste dukker opp”.

“Vi har felles lunsjer på fredager, men vi har sjelden tid til å delta fordi vi er for få på jobb”.

Med disse svarene ser vi at arbeidsplassen ikke legger stor nok innsats for å skape en god trivsel og sosiale relasjoner. Kaufmann & Kaufmann (2015) skriver at ved fravær av sosiale relasjoner på arbeidsplassen kan det oppstå samhandlingsproblemer, og kan være kilde til stressreaksjon.

Det fortelles om et tiltak som ikke fungerer på grunn av mangel på tid.

På bakgrunn av mangel på gode trivsel tiltak spurte vi informantene om fraværet av disse hadde innvirkning på motivasjonen deres. **Kristin** sier om dette følgende:

“Jeg skulle ønske vi hadde flere felles aktiviteter med bare oss ansatte så vi kunne tilbrakt tid med hverandre utenom pasientene, det tror jeg kunne bedret motivasjonen min”.

Ida sier at hun har vant til det eksisterende tiltaket.

“Hadde vi fått tid til å delta på fredagene og hatt et par andre tiltak som bare gjaldt oss ansatte kan det hende jeg hadde blitt motivert, men jeg er ikke vant til å ha noen slike tiltak så det påvirker ikke så mye”.

I spørsmålet om trivselstiltak påvirker motivasjonen til Kristin og Ida har de ikke opplevd hvordan slike tiltak kan være med å påvirke de i arbeidet samt relasjonen til kollegene sine, så motivasjonen deres blir ikke svekket av at disse tiltakene ikke eksisterer. Men de er begge åpne for at motivasjonen kunne økt dersom flere tiltak eksisterte. I Herzbergs tofaktorteori under hygienefaktorer er mellommenneskelig relasjon sentralt. Når de sosiale relasjonene er gode forsvinner mistrivselen men bedrer nødvendigvis ikke trivselen.

4.3 Hvordan påvirker ledelse motivasjon?

I neste del av analysen vår tar vi for oss den andre og siste delen av intervjuet vårt som går hvordan ledelse påvirker motivasjon. Vi har også delt opp denne del problemstillingen i to deler som vi kaller *ledelse og selvstendighet* samt *belønning og utviklingsmuligheter*.

4.3.1 Ledelse og selvstendighet

Det først vi lurte på i denne delen var om våre informanter kunne fortelle litt om hvordan de opplevde forholdet sitt til nærmeste leder. Det kommer frem i svarene at det finnes relevante forskjeller mellom det lille og store sykehjemmet, informantene ved lille sykehjemmet beskriver forholdet som svært positivt mens de andre informantene har middels god relasjon til lederen.

Sara beskriver forholdet til lederen sin som:

“Forholdet til lederen er bra, god takhøyde. Jeg kan være enig eller uenig uten at det er noe problem. Jeg kan også ta opp personlige ting hvis jeg for eksempel er mer sliten enn vanlig. Lederen er alltid åpen for tilrettelegging både til meg og de andre ansatte. jeg vil beskrive lederen min som en leder som ser alle og alltid setter av tid”.

Som Sara synes **Kari** forholdet til lederen er svært positivt, hun beskriver lederen sin som positiv, kompetent og erfaren. Videre forklarer hun hvordan forholdet deres er:

“forholdet til lederen min er veldig positivt. hun har en lang erfaring som sykepleier, noe som gjør at vi lett kommer på samme bølgelengde”.

med denne beskrivelsen Sara og Kari har gitt oss kan vi se at lederen deres er en leder-medarbeider-relasjon orientert leder (LMX). Martinsen, (2013) forklarer at LMX dreier seg om et bytteforhold i form av gjensidig respekt, tillit og gode relasjonsforhold. Det er derfor fokus på den gode relasjonen mellom leder og medarbeider som passer godt inn i beskrivelsen som Sara og Kari gir oss om forholdet deres til lederen. Som nevnt i teorien er LMX teori en teori som passer godt verdimessig inn under transformasjonsledelse. Under individuelle hensyn i transformasjonsledelse er det viktig at lederen setter av tid, lytter og tilpasser til hver enkelt ansatt som kan kobles til det disse to informantene sier.

Både Sara og Kari nevner at har god og positivt relasjon til lederen, samtidige som de anser henne faglig kompetent, disse forholdene finner vi i Herzbergs tofaktorteori under hygienefaktor. i den grad hygienefaktoren er så god som Sara og Kari beskriver kan vi anta motivasjonen vil være tilstede (Thorsvik, 2015).

Kristin og Ida opplever begge forholdene til lederen som helt ok. De sier at lederen unnlater å ta ansvar, samtidig som hun er dårlig til å kommunisere. **Kristin** sier:

“jeg har ganske greit forhold til lederen, hun er grei. Men hun er en person som ikke liker å ta ansvar. hvis det oppstår konflikt holder hun seg unna for å ikke blandes inn i problemet. jeg synes også lederen burde vært mer delaktig i delegering av oppgaver, her er hun fraværende“.

Ida beskriver lederen sin:

“Forholdet til lederen min er ok, vi kommuniserer lite. Det jeg synes er negativt er at vi ansatte ikke blir hørt. Lederen er også lite tilstede og følger opp arbeidsoppgavene sjeldent”.

Lederen til Kristin og Ida er den type leder som ikke tar opp saker som angår ansatte. I følge Martinsen (2013) kalles en slik leder Laissez-faire som vi finner i transaksjonsledelse, denne type ledelse er kjent for å unngå ansvar og ta beslutninger med mindre det er brudd i rutiner som gjør at lederen må tre inn.

Kristin og Ida nevner at lederen er fraværende og at det er mangel på kommunikasjon. Med disse beskrivelsene ser vi på hygienefaktorer i Herzbergs tofaktorteori og jobbkarakteristikamodeller under tilbakemelding av Hackman og Oldham at forholdet ikke er optimalt. Når Kristin opplever at lederen er fraværende kan vi si at ledelsens måte å lede underordnede på i hygienefaktor ikke er optimalt, dette kan medføre mistriivsel, noe som kan virke demotiverende (Thorsvik, 2014). Ved at Ida savner god kommunikasjon med lederen kan vi si at tilbakemeldingsfaktoren i jobbkarakteristikamodellen er fraværende og siden tilbakemelding er en viktig motivasjonsfaktor kan vi tolke det som at Ida blir demotivert (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Videre i intervjuet lurte vi på hvor selvstendige informantene våre var i arbeidsoppgavene og om de fikk mer ansvar etterhvert som de mestret ting, hvor samtlige følte de jobbet selvstendig. Det vi synes var interessant her var å se de ulike grunnene til at de jobbet selvstendig, alle informantene var delvis selvstendige på grunn av rutinepreget arbeid men noen av de opplevde også stor tillit fra lederen vedrørende arbeidsoppgavene.

Sara og Kari er informantene som i tillegg til rutinepreget arbeid opplever tillit fra sjefen og blir gitt mer ansvar dersom de gjør en god jobb, **Sara** sier:

“Jeg er veldig selvstendig på den måten at jeg kan legge opp arbeidet i det jeg gjør i min jobb slik jeg vil innenfor visse rammer og retningslinjer. Til tider får jeg litt for mye ansvar, men det er godt fordi det betyr at lederen min har stor tillit til meg. Utfordringene gjør at jeg vokser”.

Kari forteller oss:

“jeg jobber selvstendig med mulighet til å spørre kolleger eller leder. Mye frihet innenfor visse retningslinjer og regler. Selvstendigheten er et resultat av at lederen har tillit til meg og er flink på gi konstruktive tilbakemeldinger”.

Ser vi på individuelle hensyn som et kjennetegn av transformasjonsledelse, opp mot det vi referer til fra hva lederen til Sara og Kari forteller, delegerer lederen oppgaver for å utvikle sitt personale og har en tro på at dem vil få til oppgaven på hennes måte. Lederen støtter de med råd underveis for at de ansatte skal gjøre et best mulig resultat, men legger vekt på at

det er de selv som må finne hennes måte for å utvikle seg. Dette kan vi knytte opp mot individuelle hensyn på den måten at lederen tilpasser sin oppmerksomhet og veiledning ut ifra akkurat deres utvikling, og tar den individuelle på alvor med veiledning med råd (Martinsen, 2015).

ved at lederen er flink til å gi tillit og la ansatte utføre jobben slik de ønsker, øker hun motivasjonen. I jobbkarakteristikamodell teorien blir oppgaveidentitet ansett som en svært viktig motivasjonsfaktor.

Ifølge teorien skal den enkelte medarbeideren legge opp arbeidet slik at vedkommende får muligheten til å fullføre arbeidet. Med slik oppgaveløsningen kan vi se at Sara blir motivert siden hun løser arbeidsoppgavene sine på den måten hun ønsker (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Ved at Kari får konstruktive tilbakemelding fra lederen sin kan vi se at tilbakemelding faktor i jobbkarakteristikamodellen teorien blir tilfredsstilt. Tilbakemelding kan være en god kilde til motivasjonen, med dette kan vi anta at ved at Kari får konstruktive tilbakemelding kan motivasjonen til Kari være tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kristin og Ida derimot opplever selvstendighet grunnet som sagt rutinepreget arbeid men også fravær av ledelse i negativ forstand, **Kristin** sier:

“Det er rutiner og retningslinjer i oppgavene som gjør at jeg er selvstendig pluss at jeg ser lite til leder. Jeg får mer ansvar når det er høyt sykefravær og lite folk på jobb, ikke fordi jeg mestrer ting”.

Ida forteller om rutiner og fraværende leder:

“Det er jo mye rutinepreget arbeidsoppgaver som tillater at vi jobber selvstendig og vi sykepleiere blir ofte overlatt til oss selv. Jeg har ikke fått noe økt ansvar i det hele tatt”.

Med denne beskrivelsen ser vi at arbeidsoppgavene er standardisert. Å standardisere arbeidsoppgavene innebærer at jobben blir utført likt fra gang til gang, noe som kan redusere muligheten for utvikling og fleksibilitet (Thorsvik, 2014). På et sykehjem er organisasjonsstrukturen preget av rutiner og retningslinjer siden man håndterer pasienter og medisin.

I tillegg til standardisering av arbeidsoppgavene kan vi se at lederen til Kristin og Ida ikke er aktiv deltaker ved arbeids oppgaveløsning. med denne beskrivelsen kan vi finne at lederen deres er transaksjonsledelse, spesifikk det man ofte kaller ledelse ved unntak (passivt). Denne leder typen er kjent at hun griper inn situasjoner dersom det er regel og rutinebrudd. denne beskrivelsen passer til lederen til Kristin og ida (Martinsen, 2015).

med Kristins svar på spørsmålet ser vi at Herzbergs hygienefaktorer under ledelse delen ikke er så god som det skulle. fraværet av lederens tilstedeværelse kan medføre mistriivsel, noe som kan påvirke motivasjonen på negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Ida påpeker at hun ikke får ansvar i det hele tatt, noe som kan påvirke muligheten til faglig utvikling negativt. ifølge om jobb-berikelse er arbeidstakerens mulighet til utvikling sentralt motivasjonskilde. med Ida utsagn kan vi se at utviklingsmuligheten er fraværende, dermed kan vi anta at dette kan påvirke motivasjonens hennes på negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

4.3.2 Belønning og utviklingsmuligheter

I den andre delen av del problemstillingen vår rundt ledelse og motivasjon, er det første spørsmålet om arbeidsplassen har noen form for goder og belønninger. Deretter fulgte et oppfølgingsspørsmål om de hadde gitt en større innsats dersom det eksisterte former for goder og belønninger. Ingen av våre informanter opplevde store former for verken belønninger eller goder annet enn kakespising ved lite sykefravær, små gaver til de som jobbet julaften og vanlig lønn. Dette begrunnet de med at de jobbet for kommunen som har begrensede ressurser. Vi ser derimot forskjeller hos informantene dersom det hadde eksistert goder og belønninger.

Sara *“Belønning er ikke så viktig, småting som tilbakemeldinger betyr utrolig mye da dette gjør at jeg føler meg verdsatt og viktig”.*

Kari *“Ja, dersom vi hadde fått belønning for innsats hadde jeg jobbet hardere”.*

Kristin *“Jeg trenger ingen former for goder eller belønninger. Men følelsen av å bli sett, hørt og mottatt ros hadde vært nok til å gi en ekstra innsats”*

Ida *“Selvfølgelig, det tror jeg gjelder alle som er i arbeidslivet”*

I svarene informantene ga oss her kan vi trekke inn flere ulike motivasjonsteorier som indre og ytre motivasjon, kognitiv forventningsteori, Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovsteori.

Sara og Kristin anser ikke goder og belønning som motivasjonskilder, de påpeker derimot at dem blir drevet av indre motivasjon som verdsetting, anerkjennelse og tilbakemelding. indre motivasjon kan vi beskrive som en indre belønning, som er knyttet til følelsen av å gjøre noe godt og utvikle seg som mennesker. Ifølge motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori er anerkjennelse fra andre for godt utført arbeid en sentral faktor for å skape en god motivasjon. dette finner vi også Maslows behovsteori under behov for anerkjennelse, der tilbakemelding og anerkjennelse blir ansett som en positiv motivasjonskilde. med dette kan vi konkludere at Sara og Kristin blir drevet av indre motivasjon som er basert på verdsetting og anerkjennelse (Thorsvik, 2014).

Kari og Ida har like oppfatning når det gjelder belønning og goder som motivasjonstiltak. Med deres svar kan vi se at de hadde lagt større innsats dersom en form for belønning hadde eksistert. De blir drevet av det man kaller i motivasjonsteorien som kognitiv motivasjonsteori. Kognitiv forventningsteori innebærer hvilken konsekvens jobben og arbeidet gir i form av ønsket belønning. Belønningen dreier seg om ytre faktorer i form lønn og materielle verdier som også ses på som ytre motivasjon. (Kaufmann, 2015). dersom arbeidsplassen til Kari og Ida hadde gode belønningssystemer vil vi anta med deres utsagn at de hadde gitt ekstra innsats i håp om å materielle verdier.

Det siste spørsmålet vi hadde var om lederen hadde gitt de muligheter til å utvikle seg som sykepleiere og om de hadde gitt en større innsats dersom disse mulighetene var tilstede. Her har både Sara og Kari blitt støttet til å gjennomføre videreutdanning innenfor sykepleie mens Kristin og Ida ikke har blitt kommunisert noen muligheter. Dette kan i stor grad komme av at de er veldig unge og nyutdannede.

Sara *“Ja, jeg tar for øyeblikket mastergrad i avansert klinisk sykepleie. Avgjørelsen ble tatt etter flere samtaler med sjefen om hva jeg ønsket videre i karrieren min”.*

Kari *“Jeg tok utdanningen min som geriatrisk sykepleier samtidig som jeg jobbet her, jeg kan takke lederen vår for at hun oppmuntret meg til å studere videre”.*

I teorien jobb-behov og jobbkrav er det flere kriterier for jobbkrav som burde være tilstede for å sørge for at ansatte dekker sine behov for innhold i jobben. Det siste behovet som er listet i denne teorien er behovet om at jobben bidrar til at arbeidstakeren når en ønsket fremtidig tilstand med tanke på personlig vekst, utvikling og karriereutvikling. Sara og Kari har fått oppfylt dette behovet da begge to har fått tilpasset arbeidet slik at de kan utdanne seg videre innenfor ønskede områder med støtte fra lederen sin. (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Kristin *“Nei, jeg har ikke fått noe spørsmål om det”.*

Ida *“Nei”.*

Kristin og Ida har derimot ikke blitt tilbudt noen form for utvikling av lederen deres verken med tanke på utdanning eller tilrettelagte utfordrende arbeidsoppgaver. At de ikke er tilbudt noen form for utvikling med tanke på utdanning og karriereutvikling kan være fordi de er unge og nyutdannede. Men de har heller ikke fått muligheten til å utvikle seg i jobben de allerede besitter. Mangel på karriere og utviklingsmulighet kan bli negativt påvirket for den enkelte som blir drevet av personlig vekst. I punkt nummer to på jobb-behov jobbkrav teorien er behovet for å lære i arbeidet å kontinuerlig fortsette denne læringsprosessen. Kristin og Ida opplever ikke å få tilfredsstilt dette behovet eller punkt nummer seks som Sara og Kari fikk oppfylt. (Kaufmann & Kaufmann, 2013)

Sara og Kari har allerede opplevd utvikling i stor grad på sykehjemmet sitt så vi kan ta det for gitt at utvikling har vært en motivasjonsfaktor for de. Mens både Kristin og Ida sier at dersom det hadde vært utviklingsmuligheter til stede hadde det vært en motivasjonsfaktor for dem også.

Kristin *“Hvis jeg hadde fått sjansen til å utvikle meg og tilegne meg mer kunnskap i stillingen jeg har eller til andre stillinger hadde jeg gitt en større innsats for å klare det”.*

Ida *“Det tror jeg så absolutt, jeg er alltid interessert i å lære mer så jeg kan gjøre en bedre jobb”.*

med disse svarene Kristin og Ida har gitt oss kan vi se at Herzbergs jobb-berikelse teori om å sørge for at organisasjonens medarbeidere får muligheten til å utvikle seg er fraværende. Ifølge teorien vil det være en motivasjonskilde å gi ansatte mulighet for utvikling og nye utfordringer. med Kristin og Idas beskrivelse kan vi konkludere at om arbeidsplassen hadde tilrettelagt utviklingsmulighet i form av kursing, utfordrende arbeidsoppgaver og videreutdanning ville det ha bidratt motivasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

5. Sammenligning

Det har kommet frem i undersøkelsen at de to sykehjemmene hadde forskjellige ledertyper og ulik grad av trivsel. I denne delen av oppgaven skal vi oppsummere i hvilken grad disse to faktorene påvirker motivasjonen ved de to sykehjemmene.

Trivsel og arbeidsforhold

I spørsmålet om dårlige arbeidsforhold har vi funnet ut at informantene ved det lille sykehjemmet opplevde stress, tidspress og konflikt på jobben som svekket motivasjonen deres.

Informantene ved det store sykehjemmet opplevde dårlige fysiske forhold og dårlig bemanning som kunne føre til mistriivsel uten at det hadde noe effekt på motivasjonen.

Relasjoner og tiltak

I spørsmålet knyttet til relasjoner fant vi sterke positive relasjoner med tanke på samarbeid, fagsamtaler og sosial tilhørighet blant de ansatte på det lille sykehjemmet. Dette var i høyeste grad med på å øke motivasjonen deres.

Informantene ved det store sykehjemmet opplevde forholdet til de ansatte forskjellig. Den ene av de hadde et positivt forhold til kollegene med godt samarbeid som påvirket motivasjonen hennes positivt. Den andre informanten hadde et varierende forhold til de andre hvor hun erfarte antisosial atferd fra noen men også positive relasjoner. Den antisosiale atferden gjorde Ida demotivert når hun visste hun skulle jobbe med gjeldende kolleger.

Da informantene svarte på spørsmål om tiltak hadde det lille sykehjemmet flere ulike tiltak for å bedre trivselen til ansatte med internundervisning, felles trim, fredagslunsjer og heldagssamlinger. Det kom fram at disse tiltakene er var positiv motivasjonsfaktor for begge informantene.

Det store sykehjemmet hadde så og si ingen tiltak med unntak av en fredagslunsj. Fraværet av tiltak hadde ingen innvirkning på motivasjonen, men begge informantene tror de kunne blitt motivert dersom det hadde eksistert tiltak.

Ledelse og selvstendighet

I spørsmålet om relasjonen til lederen fant vi ut hos det lille sykehjemmet at forholdet var bra hos begge informantene. Lederen var flink til å støtte, lytte og tilrettelegge for de ansatte. Ut ifra teorien rundt transformasjonsledelse, LMX ledelse og Herzberg hygienefaktorer kan vi tolke at forholdet til lederen var motiverende.

Hos det store sykehjemmet var relasjonen til lederen komplisert for begge informantene. De synes lederen er grei men det legges vekt på at lederen er konfliktsky, lite kommuniserende og fraværende.

Med bakgrunn i teorier rundt transaksjonsledelse (Laissez-faire), Hackman og Oldham og Herzbergs hygienefaktorer kan vi tolke at forholdet ikke bidrar til økt motivasjon.

Når informantene snakket om selvstendighet kom fant vi at begge informantene ved det lille sykehjemmet var selvstendig på grunn av rutinepreget men de hadde også frihet fordi lederen har tillit til dem. Ut ifra jobbkarakteristikamodellen kan vi tenke oss at dette er en motivasjonsfaktor for informantene.

Informantene hos det store sykehjemmet var også selvstendige på grunn av rutiner men her ble de også overlatt til seg selv og så lite til lederen. Med bakgrunn i Herzbergs tofaktorteori og jobb-berikelse teorien kan vi tolke at dette virker demotiverende på informantene.

Belønning og utviklingsmuligheter

Da informantene snakket om goder og belønning, fant vi hos det lille sykehjemmet at det så og si ikke eksisterte. Den ene informanten påpekte at hun ikke var drevet av materielle goder men heller tilbakemelding og verdsetting som hun fikk av sjefen, så vi kan si at hun var indre motivert. Den andre informanten hadde gitt innsats dersom det eksisterte belønning og goder.

Informantene på det andre sykehjemmet hadde heller ikke noen form for goder eller belønninger. Den ene informanten var heller ikke drevet av ytre belønninger men hadde gitt større innsats dersom hun fikk tilbakemelding og anerkjennelse. Den andre informanten hadde lagt ned ekstra innsats hvis det eksisterte belønning og goder.

Med tanke på utviklingsmuligheter hadde begge informantene hos det lille sykehjemmet videreutdannet seg innenfor jobben med støtte fra lederen. Ut ifra jobb- behov og jobbkrav teorien kan vi bekrefte at de opplevde personlig vekst som er en motivasjonsfaktor.

Ingen av informantene ved det store sykehjemmet hadde fått muligheten til å utvikle seg i form av utdanning eller utfordrende og tilrettelagte arbeidsoppgaver. De sier begge de hadde blitt motivert av utviklingsmuligheter.

5.1 Konklusjon

Vår problemstilling var følgende:

- *Hvordan påvirker trivsel og ledelse motivasjonen til ansatte ved to ulike sykehjem?*

Vi har funnet at både trivsel og ledelse har innvirkning på motivasjon og spesifikt hvilken type ledelse og trivsel som bidrar til økt motivasjon.

Som det kommer frem i sammenligningen vår ser vi at trivselen ved det lille sykehjemmet er høy mens det ikke er så god trivsel på det store sykehjemmet. I analysen og sammenligningen kommer det godt frem at trivsel har en innvirkning på motivasjon, der god trivsel tilsvarer økt motivasjon mens dårlig trivsel påvirker motivasjon negativt.

Videre i analysen og sammenligningen finner vi at det lille sykehjemmet har en leder som har mange verdier knyttet til en transformasjons/LMX leder. Lederen hos det store sykehjemmet derimot har vi funnet at vi kan trekke koblinger opp mot transaksjons/Laissez-faire ledelse.

I funnene våre her kan vi se at en relasjonsorientert leder som de har hos det lille sykehjemmet bidrar til økt motivasjon mens en oppgaveorientert og fraværende leder som de har hos det store sykehjemmet svekker motivasjon.

Med disse funnene kan vi derfor bekrefte våre antagelser om at en arbeidsplass med god trivsel og relasjonsorientert ledelse bidrar til økt motivasjon hos de ansatte. Vi har også funnet at fraværende ledelse og dårlig trivsel kan virke belastende på arbeidsmiljø og motivasjon hos den enkelte medarbeider.

6. Videre forskning

Fra problemstillingen vår har vi blant annet tatt for oss trivsel som ligger innenfor arbeidsmiljø og nærmere sagt berikelsesmodellen. I vår oppgave har vi knyttet trivsel opp mot motivasjon. For å gi oppgaven et annet perspektiv kunne vi ha sett på andre elementer innenfor berikelsesperspektivet. Som et annet alternativ kunne vi ha valgt å gå for å se på hele arbeidsmiljøet da vi intervjuet informantene. Det hadde gitt et større bilde og kanskje gitt en bedre fremstilling av sannheten man leter etter som forsker da man ser mer av det store bildet bredden, fremfor å avgrense fagområdet og gå i dybden slik vi gjorde under trivsel.

Den ene informanten gir oss en utdypning som forteller at lederen hennes ikke ønsker å bidra til å ta kampen om å få økte ressurser til trivsel for avdelingen deres, hvor hun også legger til at andre avdelinger får dette. Relevansen vi ser i dette kan være budsjettkamp som mange forbinder med offentlige etater. Med et byråkrati som gjør det offentlige ineffektive og med minimalt med ressurser er en utfordring å investere i ansatte, eller koster ikke utvikling av ansatte noe?

Vi har avgrenset oss til sykepleiere som utvalg da vi ønsket noen som har kunnskap til fagfeltet i tillegg til erfaringen det medgir. Dette fordi vi ønsker dybden i oppgaven. En sykepleier jobber mer spesielt innenfor enkelte spesialområder vedkommende har fordypet seg i. Det kunne vært spennende med et større utvalg hvor vi spør flere yrkesgrupper innenfor samme sykehjem og sett opp de har samme oppfatning til hvordan de opplever å jobbe under samme arbeidsforhold, eller hva med å ta en motpol mellom leder og ansatte. Det leder ønsker av påvirkning, har det effekt mot de ansatte, og er det misforståelser som gjør at leddene i en organisasjon har differensierte oppfattelser.

Litteraturliste

Dalen, M. (2011). *Intervjue som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Halvard, D. (2016). *En av to pleiere på sykehjem vil slutte*. Lokalisert på:

<http://forskning.no/helsetjenester-sykepleie-arbeid/2016/08/en-av-sykepleiere-i-sykehjem-og-hjemmetjenesten-vurderer>

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. Utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. Utg. 2.opplag). Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (6. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (3. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

1. Kan du fortell litt om deg og hva du gjør i organisasjonen?

2. Hva er din kompetanse og erfarings bakgrunn?

3. Kan du beskrive en vanlig dag på jobben?

4. hva legger du i god trivsel på arbeidsplassen?

5. Finnes det dårlig arbeidsforhold på arbeidsplassen?

- På hvilken måte påvirker dette motivasjonen hos deg?

6. Har arbeidsplassen din noen konkrete tiltak for å skape en god trivsel blant dere ansatte?

- Hvordan påvirker disse tiltakene motivasjonen din?

7. Hvordan vil du beskrive forholdet til kollegaene dine?

Oppfølgingsspørsmål til negativt svar:

- Hvis det negative miljøet fortsetter, er dette noe som påvirker arbeidshverdagen din negativt? eks at du gruer deg til å gå på jobb?

Oppfølgingsspørsmål til positivt svar:

- Gjør de positive relasjonene på arbeidsplassen at du ønsker å gjøre en bedre jobb?

8. Kan du beskrive eventuelle positive og negative sider ved jobben din?

9. kan du beskrive ditt forhold til lederen din?

10. Hvor selvstendig er du i arbeidsoppgavene dine?

- Er det mye selvstendighet på grunn av rutiner eller er det ledelsen som tillater det?
- Føler du at du får mer ansvar etter hvert som du mestrer ting?

11. Har dere noe form for goder eller belønninger?

Oppfølgingsspørsmål hvis det ikke eksisterer goder eller belønninger:

- Hadde du gitt en større innsats dersom det eksisterte en form for goder eller belønning basert på innsats og prestasjon?

Oppfølgingsspørsmål hvis det eksisterer goder eller belønninger:

- Kan det med tanke på at du mottar belønning gjøre at du presterer bedre?

12. Har lederen din spurt deg om hvilke områder du ser for deg å utvikle deg i på arbeidsplassen?

- Dersom du kunne ha muligheten til dette, vil du jobbet enda hardere for å nå dette målet?