



Motivasjon på arbeidsplassen:

En kvalitativ studie om hvilken betydning relasjonen mellom leder og medarbeider har for medarbeiderens motivasjon

Asim Hussain

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 25590

16.05.2022

## Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er motivasjon og ledelse. Formålet er å undersøke sammenhengen mellom relasjonen mellom leder og medarbeider og medarbeiderens motivasjon. Det er dermed et særlig fokus på medarbeiderperspektivet. Konteksten for denne oppgaven er hjemmetjenesten, der hjemmesykepleie og praktisk bistand er sett under ett. Oppgavens problemstilling er:

Hvordan fremmes motivasjon hos medarbeidere ved hjemmetjenesten?

Det teoretiske grunnlaget tar utgangspunkt i de overnevnte temaene. Motivasjonsteoriene oppgaven bygger på er selvbestemmelsesteorien, jobbkarakteristikamodellen og to-faktorteorien. For å utdype det relasjonelle fokuset innen ledelse presenteres relasjonsledelse, transformasjonsledelse og LMX. Oppgaven har en kvalitativ tilnærming. Det er gjennomført dybdeintervjuer med fem medarbeidere ved ulike hjemmetjenester. Datamaterialet er analysert gjennom systematisk tekstkondensering.

Undersøkelsen viser at relasjonen mellom leder og medarbeider har betydelig effekt på medarbeiderens motivasjon. Samtlige informanter viser til at en god relasjon med leder har positive effekter på motivasjonen, og der relasjonen ikke opplevdes som god ga dette uheldige virkninger på motivasjonen.

Studien viser at tilstedeværende ledere som tilbyr veiledning, støtte og råd har gode relasjoner og motiverer sine medarbeidere. Sammenhengen mellom forventet tilstedeværelse og motivasjon ble påvirket av leders rolleavklaring. Ledere som selv inkluderer medarbeidere bidrar også til motivasjon. Dette samspillet påvirker medarbeidernes opplevelse av arbeidsoppgavene, ulike organisatoriske prosesser og beslutninger, og var også viktig for deres utvikling. Ledere som gir både anerkjennende tilbakemeldinger og tilbakemeldinger ved feil og avvik bidrar også til medarbeidernes utvikling. Videre viser funnene at ledere som har fokus på de sosiale aspektene ved at de blir kjent med medarbeidere som personer, og skaper samhold i gruppen har gode relasjoner og påvirker medarbeidernes ytelse. Funnene er diskutert og mulige praktiske konsekvenser og forslag til videre forskning er presentert.

**Nøkkelord:** motivasjon, ledelse, leder-medarbeider-relasjoner, hjemmetjenesten

## Abstract

The theme of this master's thesis is motivation and leadership. The purpose is to examine the link between the relationship between the leader and employee and the employees' motivation. There is thus a special focus on the employee perspective. The context for this thesis is the home care services, where home nursing and general home care is seen together. The overall question the thesis aims to answer is:

How is motivation promoted amongst home care service employees?

The theoretical frame is based on the topics mentioned above. The motivational theories the thesis is based on are the self-determination theory, the job characteristics model and the two-factor theory. To elaborate on the relational focus in leadership, relational leadership, transformational leadership and LMX are presented. The thesis has a qualitative approach. In-depth interviews were conducted with five employees at various home care services. The data is analyzed through systematic text condensation.

The study shows that the relationship between the leader and employee has a significant effect on the employee's motivation. All informants point out that a good relationship with the leader has positive effects on their motivation, and when the relationship was not perceived as good, this had adverse effects on the motivation.

The study shows that present leaders who offer guidance, support and advice have good relationships and motivates their employees. The relationship between expected presence and motivation was influenced by the leader's role clarification. Leaders who themselves includes employees also contributes to motivation. This collusion affects the employees' experience of the work tasks, different organizational processes and decisions, and was also important for their development. Leaders who provide both appreciative feedback and feedback on errors and deviations also contribute to employee development. The findings shows that leaders who focus on the social aspects by getting to know the employees as individuals and creates unity in the group have good relationships and influence employee performance. The findings are discussed and possible practical consequences and proposals for future research are presented.

**Keywords:** motivation, leadership, leader-employee relationships, home care services

## Forord

Det føles samtidig godt og rart å være ved veiens ende. En fjern drøm er endelig en virkelighet, og jeg fullfører med dette master i verdibasert ledelse. Veien har vært lang og kronglete, men alle de unike erfaringene har vært viktige for min vei mot målstreken. Det har vært givende og lærerikt å få muligheten til å engasjere meg i temaer jeg brenner for, og jeg har møtt mange unike og erfaringsrike personer på min vei.

Tusen takk til alle mine informanter. Takk for at jeg fikk høre deres historier, dele deres erfaringer og for å ha fått uvurderlig kunnskap fra dere.

Tusen takk til min veileder Arild Wæraas, dine nyttige tilbakemeldinger og positive oppmuntringer har holdt meg motivert gjennom hele prosjektet. Takk til veiledningsgruppen for deres innspill og nyttige refleksjoner. Jeg ønsker også å takke min arbeidsgiver og mine gode kolleger for deres støtte og fleksibilitet. Dere har alle bidratt på min vei mot målstreken.

Tilslutt takker jeg min familie og mine venner. Takk til Kitty og Venos, tusen takk for at dere tror på meg og for deres evige støtte. Takk til mine søstre som inspirerer og viser vei. Spesielt takk til Marko for all støtte og oppmuntring. Veien ville ikke ha vært den samme uten dere.

Oslo, 10.05.2022

Asim Hussain

# Innholdsfortegnelse

<b>1: Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1: Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål .....	7
1.2: Avgrensning av oppgaven .....	8
1.3: Disposisjon av oppgaven .....	9
1.4: Introduksjon til hjemmetjenesten .....	9
<b>2: Teori</b> .....	<b>11</b>
2.1: Motivasjon .....	11
2.1.1: Indre og ytre motivasjon .....	13
2.1.2: Selvbestemmelsesteorien .....	14
2.1.2.1: De tre basale psykologiske behovene .....	16
2.1.3: Jobbkarakteristikamodellen .....	18
2.1.4: To- faktorteorien .....	19
2.1.5: Oppsummering av motivasjonsteori .....	21
2.2: Ledelse .....	22
2.2.1: Relasjonsledelse .....	23
2.2.1.1: Relasjonskompetanse og relasjonskvalitet .....	25
2.2.2: Transformasjonsledelse .....	26
2.2.3: LMX .....	29
2.2.3.1: Utviklingen av relasjoner og relasjonskvalitet .....	30
2.2.4: Oppsummering av ledelsesteori .....	32
<b>3: Metode</b> .....	<b>33</b>
3.1: Epistemologisk forankring: Hermeneutikk .....	33
3.2: Kvalitativ metode .....	34
3.3: Datainnsamling.....	35
3.4: Informantene.....	37
3.4.1: Rekruttering.....	38
3.5: Intervjuguide .....	39
3.6: Pilotintervju .....	41
3.7: Gjennomføring av intervjuene .....	41
3.8: Metode for analyse .....	42

3.9: Metoderefleksjon .....	47
3.9.1: Refleksivitet .....	47
3.9.2: Reliabilitet .....	48
3.9.3: Validitet.....	49
3.10: Forskningsetikk .....	50
<b>4: Forskningsresultater og drøfting.....</b>	<b>54</b>
4.1: Tilstedeværelse og involvering i medarbeidernes hverdag .....	54
4.1.1: Tilstedeværelse .....	55
4.1.2: Åpen dør .....	56
4.1.3: Avklaring av forventninger .....	58
4.2 Samspill i relasjonen: ledere som inkluderer medarbeidere .....	60
4.2.1: Planlegging av medarbeiderens arbeidsdag.....	61
4.2.2: Utvikling av arbeidsplassen .....	63
4.2.3: Utvikling av medarbeideren .....	64
4.2.4: Samspill med enkelte eller samspill med alle? .....	66
4.3: Tilbakemeldinger .....	67
4.3.1: Tilbakemeldinger i form av anerkjennelse .....	67
4.3.2: Tilbakemeldinger ved feil eller avvik .....	69
4.4: Det sosiale aspektet på arbeidsplassen .....	70
4.4.1: Å bli kjent med lederen .....	71
4.4.2: Felleskap og samhold i gruppen .....	72
<b>5: Konklusjon .....</b>	<b>75</b>
5.1: Avslutning og videre forskning .....	80
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>82</b>
<b>Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....</b>	<b>88</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide .....</b>	<b>91</b>
<b>Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD.....</b>	<b>93</b>

# 1 Innledning

Innen tjenesteytende organisasjoner anses medarbeidere som den viktigste innsatsfaktoren og ressursen organisasjonen har. De ferdighetene og kunnskapen medarbeidere har utgjør den viktigste kapitalen, og er en betingende faktor i den verdiskapingen som foregår i organisasjonen. Medarbeideres kompetanse, og hvordan den deles og utnyttes blir dermed stadig mer utslagsgivende for organisasjoners suksess. Et begrep som går i sømmene på dette er motivasjon. Motivasjon er det som driver oss til å yte, og det er dermed enkelt å se at motivasjonen har en vesentlig betydning for den verdiskapingen som foregår i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Men hvordan motiveres medarbeidere?

Å finne metoder og fremgangsmåter for å skape gode arbeidsplasser, med motiverte og dyktige medarbeidere har vært omfattende diskutert i ledelseslitteraturen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ledere har mange veier mot målet om å motivere sine medarbeidere, og det kan vanskelig enes om en suveren metode. Konteksten for denne oppgaven og min personlige erfaring som leder er fra hjemmetjenesten, der hjelp og bistand gis i tjenestemottakeres hjem (Fjørtoft, 2016; Otnes 2015). Som leder har jeg erfart at forholdet mellom leder og medarbeider virker inn på en rekke aspekter, det har vekket nysgjerrigheten min for å utforske det relasjonelle aspektet ved ledelse videre. Hjemmetjenesten er etter min erfaring kanskje en arbeidsplass hvor leder og medarbeider ses mindre i forhold til mange andre arbeidssteder. Imidlertid er teoriene denne oppgaven bygger på i stor grad universelle, og dermed er fokuset på relasjoner like aktuell for hjemmetjenesten som for enhver annen arbeidsplass. Denne oppgaven søker å gå i dybden av dette, og finne svar på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker motivasjonen til medarbeidere ved hjemmetjenesten.

## 1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Som nevnt innledningsvis er de sentrale temaene i prosjektet motivasjon og ledelse. Formålet med dette er å få inngående kunnskap om motivasjon og hvordan ledere preger medarbeideres motivasjon ved hjemmetjenesten. Jeg anser relasjonen mellom leder og de som blir ledet som sentralt her, og vil derfor se spesielt på hvilken betydning relasjonen

mellom leder og medarbeider har for medarbeideres motivasjon. Med hensyn til det overnevnte fokuset for oppgaven, anser jeg det som fornuftig å anlegge et medarbeiderperspektiv. Da ledelse tar for seg det å motivere medarbeidere, ser jeg det som vesentlig å få frem deres perspektiv på disse temaene.

Med utgangspunkt i dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan fremmes motivasjon hos medarbeidere ved hjemmetjenesten?

For å presisere det relasjonelle fokuset har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever medarbeidere ved hjemmetjenesten at relasjon til leder påvirker deres motivasjon?

## **1.2 Avgrensning av oppgaven**

Oppgaven har et særlig fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider. Denne presiseringen har medført en begrensning i valg av ledelsesteorier som er presentert. Ledelse er et bredt felt og omfavner mange ulike innfallsvinkler (Jacobsen og Thorsvik, 2019). For å spisse ledelsesfeltet inn mot problemstillingen og forskningsspørsmålet, har jeg ansett det som fornuftig å begrense teorier om ledelse til de som tar for seg de overnevnte aspektene. Ledelse handler om mer enn relasjonene lederen har til sine medarbeidere, men dette blir ikke utdypende diskutert i denne oppgaven med hensyn til tiden til rådighet og ordrammen for oppgaven.

Videre er det medarbeiderperspektivet som har fokuset i denne oppgaven, dette innebærer at det kun er medarbeideres historier og erfaringer som er forsket på. Oppgaven utelater dermed ledelsesperspektivet, og blir ikke forsket på utover det som fremkommer av informantenes historier og den teoretiske rammen oppgaven bygger på. Tilslutt begrenses oppgavens omfang av konteksten som her er hjemmetjenesten.



### 1.3 Disposisjon av oppgaven

I kapittel to presenteres teori og forskning på temaene motivasjon og ledelse med særlig fokus teorier som tar for seg det relasjonelle aspektet ved ledelse. I kapittel tre gjøres det rede for studiens metodiske fremgangsmåte. Her presenteres de hensyn, valg og vurderinger som er gjort underveis i prosjektet. I kapittel fire presenteres forskningsresultatene og drøftingen knyttet til disse. Kapittelet deles inn i fire underkapitler som viser til de fire hovedtemaene som har utpekt seg i analysen av datamaterialet. I kapittel fem konkluderes studien, problemstillingen og forskningsspørsmålet besvares og det gis forslag til videre forskning.

### 1.4 Introduksjon til hjemmetjenesten

Helse- og omsorgstjenester i kommunen er ikke en klart definert gruppe med tjenester. De kjennetegnes imidlertid av at de ofte ytes i private hjem eller omsorgsbolig, eller ved kort- eller langvarig opphold på institusjon. De klassiske omsorgstjenestene er tjenester i hjemmet (hjemmetjenester), opphold på institusjon samt brukerstyrt personlig assistanse (BPA) (Regjeringen, 2021). I denne oppgaven retter jeg fokuset mot det som i helse – og omsorgstjenesteloven omtales som andre helse- og omsorgstjenester. Dette innebærer blant annet helsetjenester i hjemmet kjent som hjemmesykepleie og assistanse i hjemmet i form av praktisk bistand (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011, §3-2). Felles betegnes ofte hjemmesykepleie og praktisk bistand som hjemmetjenesten, det er også slik benevnelsen anvendes i denne oppgaven (Otnes, 2015 s. 2).

Hjemmesykepleie yter helsetjenester i tjenestemottakeres hjem. Dette kan være hjelp til medisinsk oppfølging samt oppfølging av personlig hygiene, ernæring og sår. Praktisk bistand retter seg mer mot praktisk hjelp i hjemmet. Det handler om å ivareta oppgaver i hverdagen som mottaker ikke får til selv, eksempelvis rengjøring og innkjøp. Ofte er disse to tjenestene knyttet tett sammen og utfyller hverandre (Oslo Kommune, u.å.; Statisk Sentralbyrå [SSB], 2005). Tjenestemottakere omtales ofte som brukere, i 2013 var andelen tjenestemottakere 180 000 (Otnes, 2015). Målet med tjenestene er at flest mulig med behov for helsehjelp og annen bistand skal hjelpes til å mestre hverdagen sin i hjemmet, dette fremkommer blant annet i samhandlingsreformen (gjengitt i Otnes, 2015 s. 2). En praktisk

implikasjon av organiseringen av hjemmetjenesten er at tjenesteytere, som sykepleiere og helsefagarbeidere, i stor grad er ute hos brukere gjennom arbeidsdagen. Det er ofte stramme tidskjema og effektiviteten blir målt i tid og antall brukere, derav har hjemmetjenesten blitt omtalt som å gi «omsorg etter stoppeklokken» (Fjørtoft, 2016).

## 2 Teori

I denne studien ønsker jeg å undersøke hva som fremmer motivasjon hos medarbeidere ved hjemmetjenesten, og hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker motivasjonen. Valget av teori er gjort med hensyn til overnevnte tema. Først presenteres motivasjonsteoriene som oppgaven tar utgangspunkt i. I valg av motivasjonsteorier er det lagt vekt på teorier som fokuserer på den indre motivasjonen, da studier viser at den indre motivasjonen har bedre effekt sammenlignet med den ytre motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kuvaas og Dysvik, 2020). Derfor presenteres selvbestemmelsesteorien, jobbkarakteristikamodellen og to-faktorteorien. For å belyse det relasjonelle fokuset ved ledelse presenteres tre teorier som vektlegger betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider; relasjonsledelse, transformasjonsledelse og LMX – ledelse.

### 2.1 Motivasjon

Ordet motivasjon er kommet inn i norsk i etterkrigstiden. Ordet stammer sannsynligvis fra det latinske språket, av ordet *motus* som betyr bevegelse, følelse, drift og lidenskap (Fivelsdal et al., 2004). Motivasjon er det som driver oss til å handle, som gir oss retning til handling og ikke minst forsterker viljen vår til å handle (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Skivik, 2004). Den faglige tilnærmingen til motivasjonsbegrepet er bred og ulik, men Fivelsdal et al. (2004 s. 47) oppsummerer fire generelle betydninger av begrepet:

1. Motivasjon er en fellesbetegnelse for all den energien og alle de ulike drivkreftene eller beveggrunnene som finnes hos mennesker (og dyr, vil noen psykologer tilføye).
2. Motivasjon betyr spesifikke krefter (beveggrunner) som forekommer i bestemte typer sosiale situasjoner, for eksempel arbeidsmotivasjon, karrieremotivasjon, maktmotivasjon.
3. På individnivå snakker en ofte om motivasjonssystem, motivasjonsmønster o.l. En kan forestille seg at bestemte personer har en karakteristisk motivasjonsprofil når

det gjelder for eksempel utdanning, arbeid og karriere. («Jeg kunne aldri tenke meg å bli ...»)

4. Motivasjon brukes som en populær fellesbetegnelse for de påvirkningsmidlene (positive/negative insitamenter) som benyttes i organisasjoner. En tenker da ofte på de organisasjonene som er svært bevisste i bruk av insitamenter. Enkelte forfattere vil bruke uttrykk som incitamentstruktur eller lignende i denne sammenhengen.

I organisasjonsteorien som er det sentrale i denne oppgaven er det arbeidsmotivasjonen som har fokuset. Dette dreier seg om det å kunne forklare hvordan individets motivasjon påvirkes av arbeidet, tilhørigheten til organisasjonen og av arbeidsforholdene. I sin definisjon av motivasjon knytter Kaufmann og Kaufmann (2009 s. 93) begrepet sammen med organisasjon og ledelse, der de presiserer motivasjon som:

«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader og intensitet for å oppnå et mål».

Ut fra denne definisjonen fremgår det at motivasjon kan sees på som intensjonell, da den sikter seg mot å oppnå et mål. Motivasjon kan anses som både en indre prosess ved at den betinges i biologiske og psykologiske faktorer, samtidig presiserer også definisjonen betydningen av ytre faktorer i form av sosiale faktorer. Videre påpekes det at intensiteten i atferden kan variere, noe som er særlig interessant for denne oppgaven da studien tar for seg hvordan ledere kan påvirke motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Det finnes mange ulike tilnærminger og teorier på det å kunne forstå og forklare motivasjon. Ifølge professor Jon Aarum Andersen (2009) ved Høgskolen i Lillehammer kan vi i hovedsak dele de ulike motivasjonsteoriene i to grupper; forklaringer som tar utgangspunkt i individet selv, og forklaringer som tar utgangspunkt i ytre forhold. Felles for begge grupper motivasjonsteorier er at de forsøker å forklare årsaker til atferden hos mennesker (Andersen, 2009).

### 2.1.1 Indre og ytre motivasjon

Som nevnt ovenfor kan vi skille mellom motivasjonsteorier som tar utgangspunkt i individet og de som tar utgangspunkt i ytre forhold. En klassisk hovedinndeling i organisasjon- og ledelseslitteraturen når det gjelder motivasjonen former et lignende skille, nemlig indre og ytre motivasjon (Andersen, 2009; Manger, 2012).

Ifølge Brochs- Haukedal (2017, s. 102) kan atferden til medarbeidere på jobb bunne i tre grunnleggende forklaringer: behov forbundet med overlevelse, straff og belønning, eller at arbeidet gir glede. Sistnevnte knyttes til den indre motivasjonen. Her er kilden til motivasjon knyttet til selve arbeidsoppgaven og egenskaper ved denne. Dette innebærer at man finner mening ved oppgaven, oppgaven engasjerer og oppleves som viktig og artig å arbeide med. Ytre motivasjon knyttes til de to første forklaringene. Kilden til motivasjon ligger her utenfor selve arbeidsoppgaven. Dette kan være blant annet forventninger om belønning i form av for eksempel økonomiske goder, men også for å unngå uønskede konsekvenser som degradering eller oppsigelse (Brochs- Haukedal, 2017; Løvaas, 2017; Wormnes og Manger, 2005).

Forskning tyder på at indre motivasjon har betraktelig bedre effekt enn ytre motivasjon på arbeidsprestasjon, produktivitet, tilstedeværelse og turnover (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kuvaas og Dysvik, 2020). I en metaanalyse som tar seg effektene av økonomiske incitament i offentlig sektor viser Weibel et al. (2010) til at i komplekst arbeid vil den indre motivasjonen som kilde til innsats være mer effektivt enn ytre motivasjon. Dette er arbeid som fordrer kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet (Weibel et al., 2010; Kuvaas og Dysvik, 2020). I hjemmetjenester der medarbeiderne møter ulike mennesker med ulike utfordringer og behov bys det på komplekst arbeid i større grad, dermed står den indre motivasjonen sentralt i denne undersøkelsen (Fjørtoft, 2016; Oslo Kommune, u.å.; SSB, 2005).

Ytre motivasjon kan likevel være godt egnet der oppgavene kan beskrives som trivielle og standardiserte. Samtidig har det også vist seg å være egnet for arbeid der det viktigste er å få jobben gjort. Videre peker forskning mot at det å tillegge en type motivasjon altfor mye tyngde, særlig den ytre motivasjonen, kan føre til at den indre motivasjonen dempes eller blir helt fraværende. Derfor er kunnskap om hvordan ulike typer motivasjon fremmes og

henger sammen særlig viktig for ledere og organisasjoner når de skal utforme metoder for å motivere medarbeidere (Kuvaas og Dysvik, 2020; Ryan og Deci, 2000; Weibel et al., 2010).

### **2.1.2 Selvbestemmelsesteorien**

Den ytre motivasjonen kan videre spesifiseres, langs et kontinuum av internalisering som beskriver i hvilken grad atferden til den enkelte er autonom altså selvbestemt, eller kontrollert. Selvbestemmelsesteorien ble etablert på midten av 1980- tallet av Richard Ryan og Edward Deci ved Universitet i Rochester og har fått bred empirisk støtte siden millenniumskiftet. Teorien benyttes i dag innen en rekke studier slik som utdanning, helse, relasjoner og atferd i arbeidslivet (Løvaas, 2017; Ryan og Deci, 2000; Sirris og Løvaas, 2019).

Det overordnede spørsmålet teorien søker å besvare er: hva fremmer vekst og utvikling? De ulike motivasjonsteoriene bunner i ulike forutsetninger om mennesket. I

selvbestemmelsesteorien tas det utgangspunkt i mennesket som en aktiv organisme, med universelle behov i form av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Teorien hevder at tilfredstillelse av disse behovene vil bidra til vekst og utvikling, og manglende tilfredstillelse vil gi manglende vekst. I tillegg viser teorien hvordan omgivelsene preger motivasjonen (Løvaas, 2017; Ryan og Deci, 2000; Sirris og Løvaas, 2019).

Olafsen (2018) påpeker at det tradisjonelle skillet mellom ytre og indre motivasjon er et forenklet syn på motivasjonen. Det å kunne ha et mer differensiert syn på motivasjonen, hvordan den utvikles og dens implikasjoner i arbeidslivet vil gi et mer nyansert og komplekst bilde av arbeidsmotivasjonen enn det klassiske skillet har gitt (Olafsen, 2018). I

selvbestemmelsesteorien er graden av kontrollert eller autonom motivasjon et mer sentralt skille enn skille mellom indre og ytre motivasjon. Motivasjonen er kontrollert når den drives av ulike former for opplevd press til å utføre en handling, mens den er autonom når handlingene og atferden er et resultat av en opplevelse av egen vilje og av valg (Gagne og Deci, 2005; Ryan og Deci, 2000).

Den laveste graden av internalisering er ekstern regulering. Dette viser til en atferd initiert og opprettholdt av ytre betingelser og kontroll. Når personer handler utfra denne atferden er det utelukket med intensjon om å oppnå et ønsket resultat, eller unngå de negative

konsekvensene som følger (Ryan og Deci, 2000). Denne motivasjonsreguleringen er den som vanligvis forbindes med den tidligere beskrivelsen av ytre motivasjon (Brochs- Haukedal, 2017; Ryan og Deci, 2000).

Den neste formen for ekstern regulering er introjisert regulering. Dette beskriver atferd eller handlinger som er basert på krav fra personen selv. Det innebærer at reguleringen er tatt inn, men den er fremdeles ikke akseptert som en del av ens egen vilje eller valg (Gagne og Deci, 2005). Det beskrives her et indre press som er basert på hva en bør gjøre og ikke hva en vil gjøre, og kan knyttes til at handlingene gir en form for stolthet eller følelse av skam og skyldfølelse. På denne måten er introjisert regulering delvis internalisert ved at det ikke er ytre betingelser som hovedsakelig regulerer. Likevel sees den fremdeles i sammenheng med ytre kontroll da det er en relativ kontrollert form for internalisert regulering (Gagne og Deci, 2005; Olafsen, 2018; Ryan og Deci, 2000).

Videre langs kontinuumet finner vi indentifisert regulering. Denne formen for ytre regulering er mer autonom da det her er større grad av opplevd identifisering. Man opplever at atferden er i tråd med ens egen identitet og mål. På denne måten gjenspeiler reguleringen en del av en selv, da den ansees som meningsfull og viktig (Gagne og Deci 2005; Løvaas, 2017; Ryan og Deci, 2000). Et eksempel på indentifisert regulering er at dersom medarbeiderne i hjemmetjenesten verdsetter brukernes helse og ser viktigheten av å utføre oppgaver som oppleves som mindre interessante for brukernes beste, vil de i større grad oppleve autonomi selv om oppgavene i utgangspunktet er ytre regulert (Gagne og Deci, 2005).

Det siste nivået av ytre motivasjon er integrert regulering. Her er den ytre reguleringen i høy grad autonom og selvbestemt, og det er dermed høy grad av internalisering. Her har handlingene og aktivitetene blitt en del av en selv, ved at verdien av de er i overenstemmelse med ens egne overordnede verdier og mål (Gagne og Deci, 2005; Ryan og Deci, 2000). I det overnevnte eksempelet med medarbeiderne vil det i dette tilfellet bety at de ikke bare identifiserer seg med oppgavene, men verdien av oppgavene vil knytte an til andre aspekter av deres arbeid. På denne måten vil de uinteressante oppgavene bli en del av deres profesjonelle rolle, og dermed verdsettes disse oppgavene i større grad. Flere aspekter ved integrert regulering er de samme som ved indre motivasjon. Det skiller likevel mellom disse to formene for autonom motivasjon da oppgavene ikke i seg selv oppleves som

interessante, noe som nettopp er utgangspunktet for den indre motivasjonen (Gagne og Deci, 2005; Løvaas, 2017).

### **2.1.2.1 De tre basale psykologiske behovene**

Innen selvbestemmelsesteorien vektlegges det at både den indre motivasjon og de ulike gradene av internalisert ytre motivasjon er avhengig av at grunnleggende psykologiske behov tilfredsstilles. Behovene anses som universelle, og det tas utgangspunkt i at våre omgivelser skaper forutsetningene for om behovene tilfredsstilles eller undergraves. Behovene er som tidligere nevnt autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet (Gagne og Deci, 2005; Ryan og Deci, 2000).

Autonomi handler om opplevelsen av å velge selv og selv initiere og regulere sin atferd (Ryan og Deci, 2000). Dersom handlingene er selvbestemte og frie fra press, vil den indre motivasjon være til stede og fremmes. Dette innebærer blant annet fravær av detaljstyring, å kunne påvirke hvordan arbeidsoppgaver løses, muligheten for å kunne komme med innspill og det å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon. Begrepet autonomi knyttes ofte til individualisme og uavhengighet, imidlertid vektlegges det i selvbestemmelsesteorien at man kan være avhengig av andre slik som kolleger eller ledere, men om dette utføres på en autonom eller kontrollerende måte vil påvirke opplevelsen av autonomi (Manganelli et al., 2018; Ryan og Deci, 2000).

I en amerikansk kvantitativ studie av et sykehus med 186 deltakere påpeker Lynch et. al (2005) en viktig presisering av begrepet autonomi. I deres undersøkelse viser de til at opplevelsen av autonomi påvirkes ikke bare av medarbeidernes egen arbeidshverdag og oppgaver, men påvirkes også av i hvilken grad medarbeidernes autonomi ivaretas på det organisatoriske nivået. Altså hvorvidt de kan påvirke organisasjonen som en helhet eller ikke. Videre viser en undersøkelse med 2095 sykepleiere i Norge at autonomi var blant de viktigste faktorene knyttet til hvor tilfreds sykepleiere var med jobben (Bjørk et al., 2007).

Behovet for kompetanse innebærer at vi mestrer våre omgivelser. Dette innebærer at vi mestrer våre arbeidsoppgaver, og at den enkelte får brukt og utviklet sin kompetanse. Opplevelsen av å ha kompetanse eller mestring vil medføre at oppgavene oppleves som interessante, spennende og morsomme, som igjen fremmer indre motivasjon (Gagne og



Deci, 2005; Olafsen, 2018; Ryan og Deci, 2000). Dette bekreftes i de danske studiene av hjemmetjenester av Nielsen og Jørgensen (2016). Studiene deres viser at å tilrettelegge for at medarbeidere får brukt og utviklet sin kompetanse vil bidra til høyere motivasjon, ved at medarbeiderne opplever engasjement og mening ved arbeidsoppgavene sine.

Selvbestemmelsesteorien vektlegger videre at den indre motivasjon fremmes av sosial tilhørighet. Dette er omgivelser der en opplever trygghet, gode relasjoner og tilhørighet til en gruppe eller enhet. På arbeidsplassen kan dette innebære blant annet å bli sett og verdsatt, å bli behandlet respektfullt og lyttet til. Det handler om et godt arbeidsmiljø der man bryr seg om hverandre og vil hverandre vel (Gagne og Deci, 2005; Løvaas, 2017; Ryan og Deci, 2000). Selvbestemmelsesteorien peker på viktigheten av sosial tilhørighet for den indre motivasjonen, og at det er grunn til å anta at den indre motivasjon i størst grad vil være til stede i sammenhenger der dette behovet tilfredsstilles (Løvaas, 2017). Dette understøttes i Jørgensens (2020) studier av motiverende lederatferd ved Oslo universitetssykehus. Hun viser i sine funn til at sosial tilhørighet er en viktig faktor for medarbeideres opplevelse av trivsel og motivasjon på jobb. I tillegg kan også tilfredsstillelsen av dette behovet innvirke på de andre behovene, blant annet kan en positiv opplevelse av sosial tilhørighet bidra til opplevelsen av meningsfullt arbeid som er den del av det grunnleggende behovet for kompetanse (Løvaas, 2017; Manganelli et al., 2018).

For å tilfredsstille de overnevnte behovene og opplevelsen av tilhørighet er det viktig med god organisering av oppgavene og ha en arbeidsplass der man opplever at en er verdsatt og hører til (Gagne og Deci, 2005). Her har lederen som en del omgivelsene en viktig rolle for å skape forutsetningene for at behovene tilfredsstilles. Stone et al. (2009 s. 80) trekker frem seks prinsipper som er autnomistøttende og som ledere bør ta i betraktning i sin praksis for å fremme indre motivasjon:

- Stille åpne spørsmål og initiere deltakelse i problemløsning
- Aktivt lytte til og anerkjenne den ansattes perspektiv
- Gi valg innenfor organisasjonsstrukturen og definere ansvarsområder
- Gi redelig og positiv tilbakemelding som anerkjenner den ansattes perspektiv samt saklig og ikke dømmende tilbakemelding om problemer
- Minimere tvangsmidler og kontroll gjennom belønning eller sammenligning med andre

- Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi

### 2.1.3 Jobbkarakteristikamodellen

At egenskaper ved selve jobben påvirker medarbeideres motivasjon og prestasjoner er utgangspunktet for en rekke modeller som samles under betegnelsen jobbkarakteristikamodeller. Den mest innflytelsesrike og utviklede modellen er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham (1980). Det sentrale siktemålet ved modellen er å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Det praktiske målet er gi et bedre utgangspunkt for organisering av arbeidet slik at vekstbehovet hos medarbeideren stimuleres i størst mulig grad. I modellen tas det videre utgangspunkt i at stimulering av vekstbehovet vil gi bedre indre motivasjon knyttet til jobbytelse, og at dette vil gi økt produktivitet og arbeidskvalitet (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Teoriens tankegang kan bli oppsummert slik (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 246):

- 1) Motivasjon og ytelse vil avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander.
- 2) De kritiske psykologiske tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene.
- 3) Arbeidsoppgavene kan organiseres på ulike måter.

De tre kritiske psykologiske tilstandene handler om å ha følelsen av å ha meningsfulle oppgaver, ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet og kunnskap om resultatene som gjør det mulig for medarbeideren å selv vurdere sin innsats. Dersom en oppnår tilfredsstillelse av tilstandene vil det gi positive utfall for motivasjonen i form av blant annet høy vilje til ytelse, tilfredsstillelse av vekstbehov og tilfredshet med jobben (Hackman & Oldham, 1980; Jacobsen og Thorsvik, 2019). Disse tilstandene kan sees i sammenheng med Ryan og Deci (2000) beskrivelse av de basale psykologiske behovene.

Teorien peker på fem sentrale trekk som antas å være relevante for alle typer jobb. Jo mer jobben innebærer disse trekkene, desto større motivasjonspotensial har den. Trekkene kan oppsummeres som følger (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 111):

1. Ferdighetsvariasjon som tar for seg i hvilken grad den enkelte forbrukt ulike evner, ferdigheter og kunnskaper i jobben
2. Oppgaveidentitet som handler om hvilken grad den enkelte får utføre hele arbeidet med et synlig resultat eller kun en liten del av en større oppgave.
3. Oppgavebetydning som vil si hvor viktig oppgaven er for organisasjonen og for andre mennesker.
4. Autonomi dreier seg om i hvilken grad den ansatte har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon.
5. Tilbakemelding handler om det å få tilbakemelding om resultatene av arbeidet.

Modellen tar imidlertid hensyn til at medarbeiderens subjektive opplevelse av arbeidsoppgavene og organiseringen av disse vil påvirke graden av motivasjon. Modellen kategoriserer dette som moderatorer. Det er tre trekk ved medarbeideren som kan påvirke sammenhengen mellom jobbkarakteristika og motivasjon. Det påvirkes av om medarbeideren har kunnskaper og ferdigheter relevante for oppgaven, styrken på vekstbehovet og hvor tilfreds medarbeideren er med generelle arbeidsforhold slik som sikkerhet omkring arbeidet, kolleger og ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Når det gjelder lederen dreier dette seg om forhold ved lederen, slik som for eksempel atferd og lederstil (Fivelsdal et al., 2004). Ut fra modellen kan det tolkes slik at hvor tilfreds medarbeideren er med lederen som en del av arbeidskonteksten vil påvirke den totale opplevelsen av motivasjon. Dette anses som svært relevant for denne studien da den nettopp vil se på relasjonen mellom leder og medarbeider som en faktor for motivasjonen.

#### **2.1.4 To- faktorteorien**

Fredrick Herzbergs studier av ingeniører og regnskapsførere på slutten av 1950- tallet førte til et av de mest innflytelsesrike teoriene som tar for seg trivsel på arbeidsplassen. Teorien tar utgangspunkt i at trivsel og motivasjon er relatert til andre forhold enn de som skaper mistrivsel. Han avviser dermed at trivsel skapes ved å fjerne eller forbedre faktorer som skaper mistrivsel, og vektlegger å heller se disse som delvis uavhengige tilstander enn to ytterpunkter på samme skala. Det følger da at disse ikke er motsetninger til hverandre (Einarsen og Skogstad, 2016; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I likhet med Hackman og Oldhams (1980) jobbkarakteristikamodell knytter Herzbergs teori trivsel og motivasjon til arbeidsoppgavenes karakter. Disse betegnes som motivasjonsfaktorer, da de motiverer medarbeiderne for bedre ytelse. Dette er faktorer knyttet til ansvar, annerkjennelse og mening. Faktorene vil skape trivsel og motivasjon i den grad de er til stede, men vil ikke skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Faktorer som skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke skaper trivsel i seg selv betegnes som hygienefaktorer. Disse er i større grad knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan medarbeidere blir behandlet. Det handler blant annet om lederens kompetanse, relasjoner mellom over- og underordnede, lønn og sikkerhet i jobben (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I dette perspektivet sees dermed ikke relasjonen til leder som en faktor som skaper trivsel i seg selv, men sees heller som en faktor som vil skape mistrivsel i den grad det ikke er til stede (Bolman og Deal, 2018; Einarsen og Skogstad, 2016). Imidlertid har to- faktorteorien vært utsatt for kritikk. En del av denne kritikken handler om at den todelte klassifiseringen er et resultat av selve undersøkelsen som dannet grunnlaget for Herzbergs teori. I tillegg påpekes det at respondentenes utsagn om tilfredshet og utilfredshet kan være preget av tendensen til å være defensiv. Det vil si at man selv tar æren for gode resultater ved å vise til egne prestasjoner og innsats, og årsaker til at man ikke lykkes eller trives knyttes til andre og til omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I lys av den overnevnte kritikken kan man undre seg om dette gjelder lederen og, at årsaker til mistrivsel kan knyttes til lederen mens årsaker til trivsel relateres til egen innsats og prestasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 245) viser også til at det er foretatt studier som viser at forhold som fører til trivsel og mistrivsel ikke er så klart adskilt som Herzbergs teori argumenterer for. Dette er med på å bidra til at jeg fremdeles anser lederen som relevant for medarbeiderens motivasjon i denne teorien. I tillegg påpekes det at selv om man ser trivsel og mistrivsel hver for seg, har både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer å gjøre med behov man sammen trenger å få dekket for at arbeidssituasjonen skal være god (Einarsen og Skogstad, 2016; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

## 2.1.5 Oppsummering av motivasjonsteori

Ut fra teoriene jeg har presentert og diskutert kan det oppsummeres med at de felles påpeker viktigheten av arbeidsoppgavene for motivasjonen. Opplevelsen knyttet til oppgavene, samt ansvar, mestring og autonomi er sentrale faktorer som trekkes frem i de tre teoriene. Arbeidsplassen som en del av omgivelsene anses av betydning for motivasjonen, og særlig trekkes den sosiale tilhørigheten frem i selvbestemmelsesteorien (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009; Løvaas, 2017). Basert på disse teoriene har jeg tre teoretiske perspektiver på hvordan lederen, og relasjon mellom leder og medarbeider kan påvirke motivasjonen til medarbeideren. Perspektivene kan kort oppsummeres slik:

1. I selvbestemmelsesteorien sees sosial tilhørighet som et eget psykologisk behov som fremmer indre motivasjon (Gagne og Deci, 2005; Ryan og Deci, 2000). Jeg anser det dermed slik at her er det relasjonelle aspektet, også til leder sett i mer direkte sammenheng med motivasjonen til medarbeideren enn i jobbkarakteristikamodellen og to-faktorteorien.
2. I jobbkarakteristikamodellen er det i utgangspunktet egenskaper ved arbeidsoppgavene som kilde til motivasjon som vektlegges. I hvilken grad medarbeideren er fornøyd med lederen kan likevel påvirke den totale opplevelsen av motivasjon. Lederen anses som en moderator i modellen, og kan påvirke effekten arbeidsoppgavene er antatt å ha på motivasjon, ytelse og resultater (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009).
3. I to-faktorteorien sees også motivasjon i sammenheng med arbeidsoppgavene. Hvor fornøyd medarbeideren er med lederen som en del av arbeidskonteksten kan medvirke til mistrivsel og anses som hygienefaktor, mens motivasjonsfaktorene ligger i arbeidsoppgavene. Likevel er både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer viktige aspekter for å skape en god arbeidssituasjon (Einarsen og Skogstad, 2016; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Som det kommer frem i det overnevnte er det variasjoner mellom teoriene. Jeg vil i det neste kapitlet presentere valgte ledelsesteorier, og diskutere hvordan disse ser lederens rolle med tanke på medarbeiderens motivasjon.

## 2.2 Ledelse

Ledelse er et av verdens eldste yrker, og har kommet til uttrykk i en rekke former gjennom historien (Bass, 2019). Ledelse er dermed et utbredt forskningsområde, og hva en leder bør foreta seg og hva som kjennetegner en god leder finnes det en rekke svar på utfra hvilken innfallsvinkel som benyttes. Dette har utviklet en rekke teorier som vektlegger ulike egenskaper ved ledere og ledelse slik som personlighetstrekk, lederstil, lederroller, hvilke relasjoner som er de mest egnede mellom ledere og medarbeidere, og studier av hvordan ledere kan gi organisasjonen retning og mening (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Der man tidligere fokuserte på gode og dårlige trekk ved ledere, har teoriene etter hvert fått større fokus på hva ledere faktisk gjør. De siste førti årene har fokuset på betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider fått stor oppmerksomhet. Inspirasjonen til dette fokuset har sannsynligvis sine røtter i de kjente Ohio – Michigan studiene i USA (Arnulf, 2020). Ohio – Michigan studiene som ble utført på 1940 – 1960- tallet identifiserte lederatferd gjennom undersøkelser av 1800 ledere. Studiet førte til et skille mellom to typer lederatferd: oppgaveorientert lederatferd og relasjonsorientert lederatferd.

Oppgaveorientert ledertatferd er når leders prioritering er oppgavene, og effektivitet og produksjon har fokuset. Sentrale kjennetegn ved denne tilnærmingen til ledelse er lite inkludering av medarbeidere og utforming av strategier for å oppnå mål. En relasjonsorientert lederatferd kan derimot karakteriseres av inkludering. Det er fokus på å involvere medarbeidere og aktivt utvikle gode relasjoner der medarbeidere utvikles og trives (Arnulf, 2020; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I denne oppgaven benytter jeg meg av den sistnevnte tilnærmingen til ledelse. Ledelse som et samspill, som utøves i lag med andre. I tråd med dette synet baseres oppgaven på følgende definisjon av ledelse:

«Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 405).

Utfra denne definisjonen kan ledelse i all hovedsak anses som en relasjon, som et gjensidig forhold mellom lederen som leder og medarbeidere som følger. Ledelse blir her ansett som et sett med handlinger som kan utøves av en eller flere personer, også av de som formelt sett ikke er leder. Ledelse har til hensikt å påvirke og skape ønsket atferd hos medarbeidere.

Den ønskede atferden er målrettet, som vil si at lederen påvirker for å jobbe mot organisasjonens målsettinger (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

### **2.2.1 Relasjonsledelse**

Innen relasjonell ledelse anses relasjonen lederen har til sine medarbeidere som fundamentet for all ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det er relasjoner istedenfor posisjoner som anses som utgangspunktet for å utøve innflytelse, som kan omtales som en sosial påvirkningsprosess (Cunliffe og Eriksen, 2011; Uhl- Bien, 2006). Innen relasjonell teori er det derfor i stor grad fokus på forholdet mellom leder og hver enkelt medarbeider, selv om relasjonell ledelse kan oppstå i andre omstendigheter enn i en leder-medarbeider-relasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Uhl- Bien, 2006).

Fokuset på relasjonen som utgangspunkt for ledelse støttes av Spurkeland (2017) som hevder at en god relasjon i seg selv er motivasjon, og anser relasjonsledelse som en oppskrift på en motiverende leder. Han tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn når han hevder at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål dersom forholdene legges til rette for det (Spurkeland, 2017). Skivik (2004 s.29) påpeker imidlertid at i tillegg til relasjonell kompetanse, må lederen ha kompetanse og forståelse på flere aspekter slik som fag, administrasjon og strategi. Likevel fremheves det relasjonelle aspektet der det er fokus på en selv som leder og hver unike personene man er leder for (Skivik, 2004).

Relasjoner oppstår i spenningsfeltet mellom ulike individer. Innen relasjonsledelse er det en forutsetning at lederen stiller seg i sentrum av dette spenningsfeltet, og trekker medarbeiderne til seg gjennom meningsfullt arbeid og gode arbeidsforhold (Spurkeland, 2017). Selve grunntanken bak relasjonsledelse er nettopp det å gjøre alle viktige relasjoner medvirkende til at både det organisatoriske resultatet og medarbeidernes trivsel er ideell. (Cunliffe og Eriksen, 2011; Spurkeland, 2017). Dette fordrer at lederen har høy bevissthet om sin motivasjonskraft og motivasjonsevne. Dersom lederen ikke ivaretar dette risikerer man at medarbeidere havner i områder der ingen styrer deres virksomhet og der de ikke yter sitt beste (Spurkeland, 2017; Spurkeland, 2018).

Da lederen anses som en av de viktigste kraftkildene til motivasjon, kan påvirkning av lederen være avgjørende for motivasjonskraften hos medarbeidere. Lederens evne til å legge til rette for motivasjonen gjennom det å være menneskeorientert, følelsesbevisst, aktivt lyttende og empatisk kan utgjøre forskjell for hele organisasjonen da det vil påvirke innsats, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner. Motivasjonskraften må stimuleres hos alle mennesker, og det er behov for påfyll og etterfylling. Som leder må en kjenne til hver enkelt medarbeiders drivkrefter og finne ulike stimuleringsvinklinger for ulike personer (Spurkeland, 2017). Dette avhenger av hva hver enkelt medarbeider responderer på og hvor de har sine ambisjoner og mål. Dette fordrer at lederen er bevisst på at ikke alle motiveres av det samme, og at ulike medarbeidere har behov for ulike typer ledelse i forskjellige situasjoner (Skivik, 2004; Spurkeland, 2017).

Spurkeland (2017) påpeker at de ulike drivkreftene eller kildene til motivasjon er kompliserte og sammensatte, og anser det som fordelsfullt å se på kildene som et interaktivt samspill der flere krefter virker samtidig og gir samlet styrket eller svekket motivasjon. Det mellommenneskelige aspektet slik det er beskrevet ovenfor vektlegges som særlig kilde til motivasjon, og lederens spesielle ansvar understrekes. Lederens evne til å vise oppmerksomhet, gi støtte, anerkjennelse og tilbakemeldinger er særlig motivasjonsstøttende faktorer. Det påpekes blant annet at dersom all form for tilbakemelding uteblir, vil det virke direkte demotiverende. Relasjonskvalitet som jeg kommer nærmere innpå er dermed ifølge Spurkeland (2018) en regulator for motivasjon og arbeidsinnsats.

Betingelsene for utvikling i form av læring og se nye muligheter for et rikere jobbliv trekkes også frem som en motivasjonskilde, og det påpekes at mulighetene for utvikling vil påvirke de fleste medarbeidere. I tillegg trekkes også lønn frem som en motivasjonskilde, men det påpekes at lønn som en kilde til motivasjonskraft ofte ikke har langvarige effekter (Spurkeland, 2017). Man kan se en sammenheng mellom motivasjonsteoriene jeg har presentert og relasjonsledelse. Dette gjelder særlig der man kan se flere likheter mellom relasjonsledelse og de seks prinsippene som anses som autonomistøttende av Stone et al. (2009 s. 80). Jeg anser det som en styrke ved relasjonsledelse at lederens evne til å påvirke medarbeidernes motivasjon har et særlig fokus her.



### 2.2.1.1 Relasjonskompetanse og relasjonskvalitet

Å utøve ledelse med utgangspunkt i de relasjonene som skapes, fordrer at lederen har de ferdighetene, evnene og holdningene som behøves for å etablere, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker (Spurkeland 2017; Spurkeland, 2018). Spurkeland (2017) betegner dette som lederens relasjonskompetanse, og anser det som kjernen i all vår sosiale aktivitet. Relasjonskompetanse handler blant annet om å vise menneskeinteresse, at lederen evner å bli kjent med et annet menneske. Det handler videre om å bygge tillit. Tillit er noe som gis, og kan anses som bærebjelken i relasjonen. Tillit innebærer at vi arbeider for at begge parter i relasjonen har glede av samværet. Dette dreier seg om å kunne dele oppgaver og ansvar, og at vi stoler på vår egen og den andres vilje til å handle. Tillit er dermed en forutsetning for at relasjonen skal bli sterk og gi motivasjon (Skivik, 2004; Spurkeland, 2017). Relasjonskompetanse handler også om emosjonell modenhet som innebærer empati, emosjonell intelligens og innsikt i hvordan følelser arbeider med oss og mellom oss. Dette betegnes som avgjørende grunnkompetanser. I tillegg tar relasjonskompetanse for seg ferdighetsaspekter og støttekompetanser som blant annet dialogferdigheter, synlighet, kreativitet, prestasjonshjelp og konflikthåndtering (Spurkeland, 2017).

Gode relasjoner har en indre motstandsevne og en «sustainability» som betyr at relasjonen får varig verdi og kvalitet for begge parter, og at relasjonen har en evne til å overleve. Dette gir relasjonen trygghet og forutsigbarhet, som gjør at ledere og medarbeidere kan forplikte seg til hverandre langsiktig. Videre innebærer gode relasjoner relasjonell bærekraft. Det innebærer at partene i relasjonen har en indre vilje til å ikke la relasjonen brytes, relasjonen holdes ved gjennom prøvelser og påkjenninger. Dette gir relasjonen en tåleevne og en stabilitet. Videre har en god relasjon resiliens. Resiliens innebærer at partene i relasjonen setter inn aktivt motstandsinnsetts for å berge relasjonen og overkommer irritasjoner og konfrontasjoner. Bærekraften er en passiv tåleevne som holder ut og tilgir, mens resiliensen arbeider optimistisk med overlevelse (Spurkeland, 2018).

De overnevnte aspektene påpekes også i teorien om High- quality connections [HQC]. HQC betegnes heller som positive dyadiske interaksjoner enn som relasjoner. En styrke ved dette perspektivet er at det fremheves at også korte øyeblikks møter i form av interaksjoner anses som viktig i seg selv. Dette kan være møter på få minutter ansikt-til-ansikt, men også interaksjoner gjennom alternative metoder for kommunikasjon slik som e-post. En HQC kan

by på langvarige effekter for både individet og organisasjonen i form av en positiv opplevelse av optimisme, drivkraft, likeverd og gjensidig engasjement. I motsetning vil en low- quality connection innebære en negativ opplevelse som ofte vil være destruktiv for individet (Dutton og Heaphy, 2003). Da medarbeidere i hjemmetjenesten i stor grad er ute hos brukere gjennom arbeidsdagen, anses derfor denne presiseringen som svært relevant for det relasjonelle fokuset denne oppgaven har (Otnes, 2015; Fjørtoft, 2016).

Relasjonelt fokus har bred empirisk støtte innen ledelsesforskningen, og er knyttet til flere positive effekter. I den nederlandske studien av Schaufeli og Bakker (2004) er det forsket på fire ulike organisasjoner, deriblant en organisasjon som yter helsetjenester i hjemmet. Studien viser at å ha ressurser på arbeidsplassen i form av gode mellommenneskelige forhold, der tilbakemelding og støttende og inkluderende ledelse er til stede fører til økt jobbegasjement. Jobbegasjement beskrives i studien som det å ha en positiv og givende arbeidsrelatert psykologisk tilstand.

Jeg vil også trekke frem studien av Cox (2019) som undersøker hva som fører til at sykepleiere som er ledere i hjemmebaserte tjenester blir værende og er motiverte for arbeidet sitt. Studien påpeker at for å øke sine ferdigheter og kvaliteter, bør ledere vurdere en menneskeorientert og relasjonsorientert form for ledelse fremfor oppgaveorientert ledelse da dette bidrar positivt til arbeidsmiljøet og for medarbeiderne. Studiene trekker frem og belyser nettopp det at de relasjonelle aspektene er vel så viktig for ledere som for medarbeidere, og påpeker at dette skaper de beste premissene for arbeidet og arbeidsplassen (Cox, 2019; Schaufeli og Bakker, 2004).

### **2.2.2 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse er også en av teoriene som vektlegger det relasjonelle aspektet ved ledelse (Bass, 2019; Spurkeland, 2017). Transformasjon innebærer at ledere og følgere går fra en egennyttig opptreden til å gi av seg selv for en felles sak og felles fremtid, og med dette understrekes det at ledere som opptrer transformerende setter i gang eller bidrar til endring (Arnulf, 2020). Begrepet ble først utviklet av James M. Burns gjennom hans studier av politikere og en senere sentral forsker innen teorien er Bernard Bass (Brochs- Haukedal, 2017; Matthiesen et al., 2013).

Utgangspunktet for teorien er skillet mellom to ulike typer ledelse: transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse vektlegger to hovedelementer. For det første anses forholdet mellom leder og medarbeider som en slags sosial transaksjon hvor medarbeidere gir sin arbeidskraft i bytte for belønning. Lederen har her fokus på å skape oppslutning rundt organisasjonens mål gjennom aktiv bruk av belønninger. Dette forbinder transaksjonsledelse med instrumentalitet, da relasjonen mellom lederen og medarbeideren opprettholdes kun så lenge den gagnar begge parter (Bass, 2019; Brochs- Haukedal, 2017). Denne tilnærmingen til ledelse fremmer motivasjon basert på prinsipper av ytre motivasjon, da innsats byttes mot belønning (Brochs- Haukedal, 2017).

Videre preges transaksjonsledelse av avviksledelse. Dette innebærer at lederen bare griper inn i situasjoner der aktiviteter ikke går som planlagt (Bass, 2019; Brochs- Haukedal, 2017). Ifølge Bass (2019, s. 110) kan transaksjonsledelse være veien til middelmådighet. Det begrunnes med at i mange organisasjoner vil belønningsordninger slik som lønn og forfremmelse være basert på ansiennitetsprinsipper, dette gir ledere begrenset mulighet til å profitere på et utvekslingsforhold.

Fremragende ledereffektivitet oppnås imidlertid ifølge Bass (2019) gjennom transformasjonsledelse. Dette innebærer at ledere utvikler og stimuler sine medarbeideres interesser, skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og at ledere får de ansatte til å se utover egne interesser til det beste for gruppen. Dette fordrer at lederen spiller på medarbeidernes følelser, ikke på en manipulativ måte, men heller som en prosess der lederen aktiverer og setter ord på følelser som befinner seg hos medarbeiderne. Selv om det skilles mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse påpekes det at transformasjonsledelse vil fungere best når det kombineres med transaksjonsledelse. Likevel vil transformasjonsledelse stimulere medarbeiderne til å yte mer enn det kun transaksjonsledelse alene vil gjøre (Brochs- Haukedal, 2017; Matthiesen et al., 2013).

Transformasjonsledelse består av fire elementer: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert omtanke. En transformerende leder vil ha kvaliteter som korresponderer med de fire elementene, selv om vektlegging og effekten av disse vil variere utfra konteksten det praktiseres i (Matthiesen et al., 2013).

Idealisert innflytelse vil si at lederen er en rollemodell, og viser høy moralsk standard. Dette indikerer en lederatferd, men kan også betraktes som en prosess mellom leder og medarbeider. Idealisert innflytelse er todelt; lederen opptrer som en positiv og inspirerende rollemodell, og får innflytelse gjennom sine handlinger. Gjennom dette blir lederen gjenstand for beundring og respekt, og en person medarbeiderne vil etterlikne og identifisere seg med (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

Inspirerende motivasjon innebærer at lederen inspirerer og motiverer medarbeidere til innsats gjennom entusiasme og ved å skape tilhørighet til felles mål og delte visjoner. God lagånd og optimisme er fremtredende hos disse lederne. Samspill og inkludering er også sentralt her, og lederen beskrives her som tydelig på hva som forventes av både gruppen og medarbeidere individuelt (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

Intellektuell stimulering innebærer at lederen stimulerer medarbeideres intellektuelle utvikling i form av kreativ og innovativ atferd. Dette gjøres ved at lederen gir medarbeiderne utfordringer og oppmuntrer de til å arbeide selvstendig med oppgavene og finne kreative og nye måter å løse utfordringer på. Samtidig fremmer dette også inkludering. Å stimulere medarbeideres intellektuelle utvikling fordrer at lederen er forsiktig med å kritisere medarbeidere som gjør feil eller mislykkes. Det forutsetter også at nye ideer ikke kritiseres i andres påhør selv om de avviker fra lederens egen oppfatning (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

Individualisert omtanke vil si at lederen fokuserer på hver enkelt medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst. Lederen bidrar til medarbeidere og kollegers utvikling gjennom støttende, læringsorientert og personlig interaksjon. Dette legger til grunn et personlig samspill mellom lederen og medarbeideren, der lederen vier oppmerksomhet til medarbeideren og tilpasser støttende og styrende atferd utfra den enkeltes behov. Dette danner grunnlaget for en god relasjon. Videre innebærer individualisert omtanke at oppgaver deles og delegeres, og at medarbeidere får anerkjennelse for sitt arbeid (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

Ved å basere lederskapet på felleskap, tilhørighet og både individuelt og felles samspill fremmes den indre motivasjonen gjennom transformasjonsledelse. Lederens rolle, og relasjonen mellom leder og medarbeider trekkes også frem som et sentralt aspekt her,

særlig anses relasjon viktig for medarbeiderens måloppnåelse og vekst (Ryan og Deci, 2000; Mathiesen et al., 2013). Dette tydeliggjøres videre gjennom individualisert omtanke som berører autonomi-, ansvar- og tilbakemeldingsaspektet som viser til å styrke den indre motivasjonen i motivasjonsteoriene som har blitt presentert (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009; Stone et al., 2009). Videre underbygger transformasjonsledelse gjennom intellektuell stimulering behovet for kompetanse som belyses i selvbestemmelsesteorien, og underbygger også ferdighetsvariasjon som trekkes frem i jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2009; Olafsen, 2018).

I hennes studier av fem norske bedrifter viser Hetland (2004) til at i Norge er transformasjonsledelse forbundet med økt jobbtilfredshet og motivasjon, og har derav stor betydning. Medarbeidere opplevde at deres innsats betydde noe for de kollektive målene, og opplevde å yte mer enn det de trodde at de kunne. Hetland (2004) påpeker at lederes evne til å inspirere og motivere er essensiell i Norge, da den norske kulturen preges av liten avstand mellom ledere og medarbeidere. Feminine og egalitære verdier står også sterkt her. Ledere som utviste motiverende atferd ble oppfattet som bedre og effektive av både underordnede og overordnede. Dette indikerer at disse lederne kommuniserer positivt både oppover og nedover i organisasjonen. Betydning av transformasjonsledelse understøttes også i nevnte studie av Cox (2019), og i Lee (2012) studie av 1828 hjemmehjelpere i USA påpekes det også at transformasjonsledelse gir bedre ytelse og jobbtilfredshet samt har positiv effekt på medarbeideres intensjoner om å slutte i jobben.

### **2.2.3 LMX**

Leader-member-exchange [LMX] er en teori utviklet på 1970- tallet. Teorien bygger på sosial utvekslingsteori og kan betegnes som en dyadisk teori. LMX oppsto etter at Dansereau, Graen og Haga intervjuet medarbeidere og ledere, og fant at den samme lederen var ulikt oppfattet av ulike medarbeidere. Dette utviklet en teori med fokus lederprosessen, mer spesifikt de relasjonene og sosiale utvekslingene som lederen utvikler med hver enkelt medarbeider (Arnulf, 2020; Bolman og Deal, 2018; Risan, 2012).

Hensikten med LMX- teorien er å finne mulige sammenhenger mellom relasjon til leder og aspekter slik som indre motivasjon, ytelse, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon. Lederen

påvirker medarbeiderens ytelse gjennom kvaliteten på relasjonen, og det kan dermed forstås at relasjonskvaliteten vil prege motivasjonen til medarbeideren (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013; Martinsen, 2019). Dette synet understøttes av undersøkelser utført i Norge (Kuvaas et al., 2012) som viser at jo mer upersonlig og formell relasjon lederen og medarbeideren har desto svakere er arbeidsprestasjonen, og jo bedre og sosial relasjon jo bedre arbeidsprestasjoner har medarbeideren.

I LMX- teorien forstås dyade som det tosidige forholdet mellom leder og medarbeider. Der transformasjonsledelse fokuserer på lederens atferd handler ikke LMX- teorien bare om lederens personlige karakteristikk og atferd, men også om medarbeiderens personlighetstrekk, atferd, holdninger og forventninger. I LMX- teorien påpekes det at relasjonen til medarbeideren må forhandles frem gjennom en rollefordeling hvor det legges vekt på oppgaver, ansvar og opptreden ovenfor hverandre. Et prinsipp her er at klarere rollefordeling fører til bedre relasjoner. De sosiale utvekslingene handler ikke om transaksjoner der lederen krever innsats fra medarbeideren og deretter får belønning. Derimot handler det om utveksling der det eksisterer gjensidig respekt, tillit, lojalitet og kommunikasjon, og hvor kvaliteten på relasjonen derfor oppleves som god (Anand et al., 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Martinsen, 2019).

### **2.2.3.1 Utviklingen av relasjoner og relasjonskvalitet**

En dyade utvikler seg over tid i faser. Graen og Scandura (1987) foreslår tre faser: 1) *Role taking stage*. 2) *Role making stage*. 3) *Role routinization stage*. Utviklingen foregår gjennom stadige utvekslinger, der partene i dyaden vil gå fra å være ukjente og utrygge på hverandre til å bli kjent og avklare sin rolle i relasjonen. Kvaliteten på relasjonen vil begynne å komme til syne i andre fase og være etablert med trolig høy kvalitet i tredje fase.

Ut fra egne studier med 17 ledere understøtter Risan (2012) at den første fasen i dyaden kan være den avgjørende for kvaliteten på relasjonen. Ledere bør derfor prioritere å sette inn sine ressurser i de tidlige møtene for å bygge relasjonen. Både ansettelsesfasen og den påfølgende første perioden bør lederen følge opp med kontakt både formelt og uformelt i form av samtaler og småprat. Arenaer slik som morgenmøter og lunsj kan være viktige for disse møtene med både nye og gamle medarbeidere. En «åpen dør» fra lederens side samt

at lederen er sosial omgjengelig og kan ta del i aspekter som ikke er direkte arbeidsrelatert ble også vurdert som positivt for relasjonen av lederne. En begrensende faktor som påpekes her og som anses som relevant for denne oppgaven er tid som en forutsetning for å skape og vedlikeholde relasjonene. Likevel påpeker Risan (2012) at med de fordelene gode relasjoner har for organisasjonen, så bør relasjonsbygging være en oppgave lederen prioriterer.

Dyader med høy kvalitet defineres gjerne som en «inngruppe» i forholdet til lederen. Medarbeidere i denne gruppen opplever flere fordeler av det. De blir tatt til råds i beslutninger, får viktig informasjon om livet i organisasjonen, de får spennende og utfordrende oppgaver og de får ansvar. Opprykk, bedre lønn og frynsegoder kan også følge med (Martinsen, 2019; Risan, 2012). Den mest utviklede formen for LMX er ifølge Arnulf (2020) der medarbeidere får maksimalt frihet fordi det er utviklet høy grad av tillit og gjensidig forståelse. Lederen kan her praktisere en form for transformasjonsledelse, og høy LMX overlapper delvis med en av de fire i-ene i transformasjonsledelse, nemlig individuell omtanke (Matthiesen et al., 2013). Dersom man ser tilbake på motivasjonsteoriene som er presentert ser vi at godene ved relasjonen til lederen også underbygger den indre motivasjonen (Anand et al., 2011; Bolman og Deal, 2018; Ryan og Deci, 2000).

Når medarbeidere opplever godene av å være i inngruppen vil de føle at de tas på alvor, at deres innsats blir lagt merke til og at de er involvert. Graden av denne opplevelsen er det som beskrives som relasjonskvalitet sett fra medarbeiderens perspektiv. Denne opplevelsen vil gjøre det naturlig å yte tilbake i form av ekstra innsats og initiativer i arbeidet, og dermed utveksles innsats og ytelse gjensidig av medarbeideren og lederen (Martinsen, 2019; Risan, 2012).

Dyader med lav kvalitet betegnes som «utgruppe». Lederen har her kun nødvendig kontakt med medarbeiderne for å sikre at jobben blir gjort, og kan sees på som at lederen ønsker å kontrollere disse medarbeiderne fordi lederen ikke stoler på dem. Det utøves her en form for transaksjonsledelse der arbeidsinnsatsen byttes mot konkrete belønninger. Lederen vil ikke anstrenge seg for å bli kjent med disse medarbeiderne, og de kan oppleve å føle seg mislikt av lederen og ha liten tillit til lederens omsorg (Anand et al., 2011; Martinsen, 2019; Risan, 2012). Dette minner om arbeid basert på prinsipper av ytre motivasjon da det er en tankegang om innsats mot belønning samt at lederen ønsker å kontrollere den enkelte

medarbeider, noe som også begrenser medarbeiderens autonomi (Gagne og Deci, 2005; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

En differensiert tilpasning til medarbeidere som favoriserer noen er imidlertid ikke uproblematisk. Dersom lederen tydelig forskjellsbehandler medarbeiderne kan dette skape misnøye, dette kan igjen medføre en dårligere relasjon som kan slå over i lavere ytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Risan, 2012). En praktisk implikasjon av å se relasjoner i dette perspektivet er at lederen kan oppnå bedre resultater ved å styrke relasjonen til alle medarbeidere, ikke bare noen (Bolman og Deal, 2018). En utfordring her er at ledere og medarbeidere ofte vektlegger ulike aspekter når de vurderer relasjonen. Lederes vurdering er ofte sterkt preget av hva de tenker om medarbeiderens kompetanse og hvor viktig de mener at medarbeideren er for å realisere organisasjonens målsetninger. Imidlertid er medarbeidernes vurdering preget av hvor rettferdig og støttende de opplever at lederen er med hensyn til det arbeidet de gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

## **2.2.4 Oppsummering av ledelsesteori**

I ledelsesteoriene og forskningen jeg har presentert anses relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider som et sentralt aspekt for lederen, og relasjonen har videre effekt på motivasjonen. Innen relasjonsledelse er det leders ansvar å initiere relasjonen, og relasjonen anses som avgjørende for medarbeiderens motivasjon. Lederen har her en nøkkelrolle i å tilrettelegge for motivasjonen (Spurkeland, 2017). Å skape tilhørighet til gruppen og overordnede mål vektlegges særlig innen transformasjonsledelse. Samtidig sees det personlige samspillet mellom leder og medarbeider fremdeles som viktig for måloppnåelse og vekst (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013). LMX trekker frem rollefordelingen, og det er en forståelse av at klarere rollefordeling gir en bedre relasjon. Relasjonen har i tillegg betydning for hvilken grad medarbeideren får tilrettelagt for andre motivasjonsfaktorer som blant annet ansvar og utfordrende oppgaver (Anand et al., 2011; Martinsen, 2019).

I likhet med motivasjonsteoriene er det også her variasjon når det gjelder relasjonen mellom leder og medarbeider og motivasjon. Jeg anser denne variasjonen som en styrke, da jeg videre gjennom empirien forventer å finne sammenhenger som er spesifikke for konteksten som undersøkes.



## 3 Metode

Ordet metode stammer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om fremgangsmåten for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og avhenger av formålet med studien samt problemstillingen og forskningsspørsmål som ønskes besvart. Dette innebærer å samle inn, analysere og tolke data. Dette er sentrale trekk ved empirisk forskning, og de viktigste prinsippene innen empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al., 2016). I dette kapitlet gjøres det rede for valg av metode, datainnsamlingsprosessen, analyseprosessen og metoderefleksjon.

### 3.1 Epistemologisk forankring: Hermeneutikk

Den hermeneutiske tradisjonen vektlegger at vitenskap som utforsker den menneskeskapte virkeligheten, er fundamentalt forskjellig fra vitenskap som studerer den fysiske natur. Hermeneutikken kan gi opphav til ulike forskningsstrategier, men anses også som den vitenskapsfilosofiske begrunnelsen for kvalitativ metode (Thomassen, 2006).

Hermeneutikk fremhever betydningen av å fortolke menneskelige ytringer slik som språklige uttrykk, kulturuttrykk, handlinger, historiske begivenheter og lignende. Det er fokus på dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende, og det understrekes at det ikke finnes en endelig sannhet men at fenomener kan tolkes på flere nivåer. Konteksten eller meningssammenhengen ytringene består i er også av betydning her. Dette tillegger en sosial dimensjon som går utover det rent sansbare i erfaringen (Thagaard, 2003; Thomassen, 2006).

I hermeneutikken er det ingen sikker begynnelse eller grunnlag for forståelse slik det er i naturvitenskapen, der det tas utgangspunkt i en allmenngyldig teori. Enhver forståelse forutsetter en forutgående forståelse. Det er på bakgrunn av en forståelse vi allerede har, at vi kan gripe mening i nye erfaringer. Den tyske filosofen Hans Georg Gadamer betegner dette som våre fordommer, og disse utgjør tilsammen vår forståelseshorizont. Horizonten består både av de personlige erfaringene vi har, men også av forståelse som er felles for mennesker innenfor en bestemt kultur og historisk epoke (Thomassen, 2006). I møte med

det nye og fremmede brytes horisonten og vi gjør nye erfaringer. Våre fordommer settes på prøve som gir ny forståelse som igjen utvider vår horisont. Dette møtet mellom to horisonter betegnes som den hermeneutiske sirkel. I sirkelen er vi en aktiv deltaker med vår forståelseshorisont, som stadig justeres jo dypere vi trenger inn i de nye erfaringene. Dette betegnes som horisontsammensmelting (Krogh, 2014; Thomassen, 2006).

Som forsker har jeg med meg mine fordommer i denne undersøkelsen. Min forforståelse er forutsetningen for ny forståelse, og i møte med nye horisonter er det et mål å være åpen for å utvide min forståelse og justere mine fordommer. Jeg trekker på denne styrken ved hermeneutikken, at forforståelsen ikke «settes i parentes» og at jeg ikke kan stille meg utenfor den. Den er en aktiv deltaker i forståelsesprosessen, og den nye kunnskapen som utvikles gjennom denne oppgaven. Samtidig er det essensielt å være bevisst sin egen forforståelse, og jeg utdyper min forforståelse bestående av min faglige plattform samt min yrkesbakgrunn under punkt 3.9.1 (Thomassen, 2006; Malterud, 2011).

## 3.2 Kvalitativ metode

I denne oppgaven har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ studie. En kvalitativ tilnærming gir grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldig data om personer og situasjoner. Metoden retter seg mot å få innsikt i fenomener slik de forstås av de personene som undersøkes. Det dreier seg om få kunnskap og forstå hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer om sin situasjon. I tillegg kan metoden gi innsikt i atferd og samhandling mellom mennesker. Ulikt den kvantitative metoden som karakteriseres av frekvens og antall, går den kvalitative metoden i dybden av fenomenet og vektlegger betydning som ikke kan måles på samme måte. Dette innebærer å fremheve prosesser og mening i lys av den konteksten den inngår i (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2003).

Gjennom undersøkelsen ønsker jeg å få forstå hvordan motivasjon fremmes hos medarbeidere i hjemmetjenesten, og mitt forskningsspørsmål søker nettopp svar på hvordan medarbeiderne opplever at relasjonen til leder påvirker deres motivasjon. Jeg anser at deres perspektiv med deres tanker og erfaringer er det sentrale i oppgaven. Ved å benytte meg av kvalitativ metode vil jeg få muligheten til å gå i dybden av deres livsverden. Ved å

benytte meg av kvantitativ metode ville jeg fått mer generaliserbare data, men jeg ville ikke kunne fått frem informantenes beskrivelser og refleksjoner. Dette ble avgjørende for mitt valg av metode (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2003).

Kvalitative studier har tradisjonelt hatt en induktiv tilnærming. Det vil si at teoretiske perspektiver utvikles på grunnlag av analysen av dataene. En deduktiv tilnærming tar derimot utgangspunkt i grunnsetninger som eksisterende teorier og allmenne prinsipper. Grovt oppsummert vil en induktiv tilnærming innebære å gå fra empiri til teori og begrunne kunnskapen nedenfra og opp, mens deduktiv tilnærming innebærer å gå fra teori til empiri og kunnskapen begrunnes dermed ovenfra og ned (Thagaard, 2003; Thomassen, 2006).

Thagaard (2003, s. 174) påpeker imidlertid at kvalitative studier preges av et samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming, noe som har karakterisert denne oppgaven. Dette innebærer at jeg har vekslet mellom å ta utgangspunkt i generelle overordnede teorier om motivasjon og ledelse, samtidig som inspeksjon av de spesifikke dataene har hatt en sentral plass. Det teoretiske rammeverket har gitt meg perspektiver og analytiske rammer for å fortolke dataene, og forstå mønstre og meningsinnhold. Denne måten å tilnærme seg forskning knyttes til abduksjon som nettopp fremhever det dialektiske samspillet mellom induksjon og deduksjon (Thagaard, 2003).

### **3.3 Datainnsamling**

Innen kvalitative studier benyttes en rekke metoder for å samle inn data, men intervju er den mest anvendte metoden. Det typiske for de kvalitative datainnsamlingsmetodene er at de preges av nærhet til informantene, det er mindre utvalg og dataene foreligger i form av tekst (Thagaard, 2003).

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av kvalitative dybdeintervju som metode for datainnsamling. Sosiologen Richard Sennett (gjengitt i Kvale og Brinkmann, 2015 s. 35) karakteriserer denne typen dybdeintervju ved at det er en samtale med formål. Formålet er å forstå sider ved informantenes liv fra deres perspektiv. Metoden er fleksibel og dynamisk som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det som studeres (Johannessen

et al., 2016). Intervju egner seg når man ønsker å studere meninger, erfaringer og handlinger (Thagaard, 2003; Johannessen et al., 2016).

Da jeg ønsket å få informasjon om hvordan medarbeiderne opplever at relasjonen med leder påvirker motivasjonen anså jeg deres subjektive perspektiv på dette som sentralt her. Ved å gi mulighet for at informanten kan fortelle om sin historie med sine tanker og oppfatninger var jeg i stand til å få utdypende kunnskap om temaene. Å studere mennesket og menneskets virkelighet er et komplekst studiefelt. Ved at metoden for datainnsamling forutsetter et dynamisk aspekt gis det rom for å få frem denne kompleksiteten. Dette anser jeg som en fordel for oppgavens formål, blant annet fordi man som forsker kan undersøke svarene for å få en dypere forståelse (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2003). Individuelle forskningsintervjuer egner seg også når tema som diskuteres er intimt, personlig, eller det å skille seg ut av gruppen kan oppfattes som negativt. Jeg vurderte at det å diskutere motivasjon og særlig relasjon til ens leder kan omfatte dette, og anså derfor individuelle intervjuer som egnet metode fremfor for eksempel gruppeintervjuer (Johannessen et al., 2016).

Jeg vurderte å kombinere flere metoder for datainnsamling, såkalt metodetriangulering. I utgangspunktet ønsket jeg å kombinere intervju med observasjon. Gjennom observasjon kunne jeg ha fått en annen type innsikt og mer utfyllende informasjon enn det kun intervju gir. Observasjon er særlig egnet til å studere relasjoner mellom mennesker, fordi man får anledningen til å se hvordan enkeltpersoner forholder seg til hverandre i praksis. Jeg valgte likevel å ikke benytte meg av metoden. Forskerens nærvær kan påvirke situasjonen, og da jeg ikke har erfaring med forskning fra før vurderte jeg at det var større sannsynlighet for at jeg ubevisst ville kunne påvirke situasjonen. Dette ville risikere at dataene ikke gjenspeilet informantenes virkelighet, og ville ha påvirket forskningsprosessen videre. Samtidig var tiden til rådighet en avgjørende faktor for at jeg valgte å kun benytte meg av intervju for datainnsamling (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2003).

### 3.4 Informantene

Utvelgelse av hvem som skal være med i undersøkelsen er en viktig del av både kvantitative og kvalitative studier. Der kvantitative studier vektlegger tilfeldig utvalg er det andre hensyn når det gjelder kvalitative studier. Her er målet å komme nær innpå personer i den målgruppen man er interessert å vite noe om, slik at man får fylldige beskrivelser som belyser problemstillingen fra flere sider. Strategisk utvalg karakteriserer dermed kvalitative studier, og det er ulike måter å sette sammen et strategisk utvalg på. Jeg benyttet meg av kriterieutvalg som metode for å velge ut informanter (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2003).

Da oppgaven tar for seg medarbeiderens opplevelse av motivasjon og dermed har et medarbeiderperspektiv, var det et naturlig kriterium at informantene måtte være i en medarbeiderrolle og ikke i en lederrolle. Jeg utelukket derfor også personer som kunne kjenne seg igjen i begge roller på arbeidsplassen sin (Johannessen et al., 2016). Videre var det kriterium at informantene jobber i hjemmetjenesten, da det er det som er fokuset og konteksten for denne oppgaven. Jeg valgte å ikke kun forholde meg til en yrkesgruppe som for eksempel sykepleiere, men valgte heller å inkludere bredt utfra hva som er typisk å finne av yrkesroller på gulvet i hjemmetjenesten (Fjørtoft, 2016). Valget ble gjort da perspektivet jeg har valgt allerede begrenser oppgaven med fokus på medarbeidere. Jeg anså det da som hensiktsmessig å inkludere de som oppfyller disse kriteriene og ikke inkludere flere kriterier som begrenser perspektivet i oppgaven ytterligere. Min erfaring fra hjemmetjenesten er at en er leder for flere yrkesgrupper, og jeg ønsket å avspeile denne virkeligheten i oppgaven. Jeg vurderte derfor at for å få en dypere innsikt og fylldige data var det hensiktsmessig å ha variasjon i informantene som inkluderes. Informantene i studien er derfor sykepleiere og helsefagarbeidere. Av samme hensyn valgte jeg å intervju personer som jobbet i ulike hjemmetjenester, og har heller ikke skilt mellom privat og kommunal hjemmetjeneste.

Jeg ønsket å intervju personer som har vært ansatt på samme sted i mer enn et år.

Spurkeland (2018, s. 39) påpeker at relasjoner utvikler seg over tid, i tillegg er det en særlig tendens til at organisasjoner tar tiden til gode når det gjelder å bygge relasjoner. Det var derfor hensiktsmessig å intervju personer som har vært i samme organisasjon i en viss tid

slik at det har vært mulighet for at relasjonen har utviklet seg. Alle informantene i studien har jobbet på samme sted i ca. to år eller mer.

### **3.4.1 Rekruttering**

I teorien er det ingen begrensning for hvor mange informanter som kan inkluderes i kvalitative studier, men i mindre prosjekter så er det vanlig med et utvalg på 10 – 15 informanter (Johannssen et al., 2016). Kvale og Brinkmann (2015) påpeker imidlertid at i intervjuundersøkelser er det oftest 5 – 15 informanter. Jeg hadde som utgangspunkt å inkludere syv informanter i studien, også med hensyn til frafall underveis. Informantene ble rekruttert gjennom snøballmetoden. Her rekrutteres informantene ved at forskeren forhører seg om personer som vet mye om temaet som skal undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med. Disse personene kan videre henvise til andre informanter som kan være aktuelle for studien (Kvale og Brinkmann, 2015).

I mitt tilfelle kom jeg i kontakt med første informant ved at jeg fortalte om studien til en bekjent som satte meg i kontakt med en vedkommende anbefalte som informant. Gjennom denne informanten kom jeg i kontakt med flere informanter som videre henviste meg til andre jeg kunne inkludere i studien. Totalt kom jeg i kontakt med syv informanter. Da den ene informanten nettopp hadde startet i hjemmetjenesten og jobbet i en liten stilling besluttet jeg å ikke inkludere vedkommende i studien på bakgrunn av kriteriene. I tillegg trakk en av informantene seg rett før intervjuet av personlige årsaker. Da fikk jeg til slutt gjennomført fem intervjuer. Etter å ha gjennomført fem intervjuer opplevde jeg at jeg nådde et metningspunkt, særlig da informantene stort sett var innom de samme temaene og problemstillingene. Det fremstod da for meg at flere intervjuer ikke ville tilføre noe vesentlig ny informasjon. Jeg valgte da å heller fokusere på den videre analyseprosessen istedenfor å prioritere å rekruttere flere informanter (Kvale og Brinkmann, 2015).

Alle informantene ble kontaktet gjennom telefon. Jeg introduserte meg selv, studiet jeg går på og presenterte kort innholdet og formålet med prosjektet mitt. Etter deres samtykke og ønske om å delta i undersøkelsen sendte jeg informasjonsskrivet på e-post (se vedlegg 1). I skrivet fremkommer det hvordan intervjuet vil gjennomføres samtidig som informasjon om

frivillig deltakelse, personvern og hvordan opplysningene deres vil bli håndtert videre påpekes. Godkjenning av NSD kommer også frem i dette skrevet.

I begynnelsen av prosjektet vurderte jeg å inkludere informanter fra mitt eget arbeidssted. Jeg valgte å ikke gå videre med dette, og rekrutterte heller informanter med et annet arbeidssted enn mitt eget. Valget ble gjort av forskningsetiske hensyn. I den tidlige skisseringen av prosjektet var jeg selv i en medarbeiderrolle, men i løpet av denne perioden gikk jeg over i en lederrolle. Jeg vurderte at dette kunne medføre at informantene jeg ville fått rekruttert opplevde et press til å delta da jeg er i en overordnet rolle, og da ville de ikke blitt rekruttert på frivillig basis. I tillegg vurderte jeg at informantene kunne frykte negative konsekvenser av å delta. Vurderingen ble gjort på bakgrunn av at temaet for prosjektet medfører at jeg ville få tilgang på deres subjektive opplevelser av deres ledere som jeg kjente, og som nå var mine nære kolleger. Samtidig ønsket jeg å møte informantenes opplevelser og fortellinger på en mest mulig åpen måte, det ville blitt utfordrende dersom jeg hadde kjent til den spesifikke konteksten og hatt egne erfaringer og opplevelser derfra. Av informantene som ble rekruttert jobbet to av de på samme arbeidsplass, men ikke samme avdeling, mens de tre resterende hadde helt ulike arbeidsplasser (Kvale og Brinkmann, 2015; NSD, u.å.; Thagaard, 2003).

### 3.5 Intervjuguide

Intervjuer egner seg når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater (Johannessen et al., 2016). Imidlertid kan også det kvalitative forskningsintervjuet struktureres i ulik grad. I denne oppgaven har jeg valgt semistrukturerte intervjuer. Ved semistrukturerte intervjuer har man en overordnet intervjuguide som en form for manuskript. Guiden blir brukt som utgangspunkt med temaer som skal dekkes og forslag til spørsmål, men spørsmålene og rekkefølgen av disse kan variere (Kvale og Brinkmann, 2015; Thagaard, 2003). Jeg valgte semistrukturerte intervjuer da det fremstod som hensiktsmessig å ha en åpen tilnærming slik at informantenes opplevelser fikk komme frem, og jeg hadde mulighet til å bryte meg løs fra guidens struktur og følge historien ved behov for det. Samtidig syntes jeg guiden var en god måte å ha oversikt over temaer som skulle dekkes, slik at jeg som intervjuer ikke mistet meg selv i

informantenes historier og lot tema som var viktig for oppgaven utebli i intervjuet. Jeg opplevde at på denne måten førte guiden til en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

Etter å ha satt meg inn i relevant teori om motivasjon og ledelse, begynte arbeidet med intervjuguiden. Etter hvert arbeidet jeg samtidig med disse da ble en god måte å utdype og konkretisere min forståelse av det teoretiske grunnlaget på. Jeg hadde fokus på motivasjon og hvordan relasjonen til leder påvirket den, og forsøkte å holde dette fokuset i alle spørsmålene jeg hadde i guiden. I utarbeidelsen av intervjuguide kan det være nyttig å utarbeide to intervjuguider; den ene med prosjektets tematiske forskningsspørsmål og den andre med spørsmålene omformulert til dagligdagsspråk slik man faktisk vil anvende de under intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg tilnærmet meg dette litt annerledes, og valgte å ha et ark der jeg noterte stikkord, begreper og tema som jeg vurderte var aktuelle utfra teorien, men utviklet bare en intervjuguide der spørsmålene ble formulert slik jeg faktisk tenkte å anvende de. Jeg omformulerte også begreper til dagligdagse termer, for eksempel brukte jeg ordet «trivsel» istedenfor motivasjon, og «forhold» til leder istedenfor relasjon til leder. Dette var for å holde spørsmålene «fri» for akademisk språk, og unngå begrep som kunne føre til uklarheter for informantene (Kvale og Brinkmann, 2015).

Intervjuguiden begynte med til sammen ca. 25 spørsmål. Jeg gikk igjennom gjentatte ganger og analyserte hvilke spørsmål som kunne slås sammen, og hvilke spørsmål som egentlig søkte svar på det samme og dermed kunne utelates. Jeg diskuterte også guiden med min veileder for råd og sparring. Etter hvert kom jeg frem til fjorten spørsmål som jeg hadde med i den endelige guiden (se vedlegg 2). Jeg brukte også god tid til å lage forslag til oppfølgingsspørsmål, og erkjenner i etterkant at det ikke var nødvendig med så mange oppfølgingsspørsmål som er med i guiden. Men for meg hadde de en funksjon av å både være forslag til spørsmål, men også som en påminnelse om hvor jeg ville med de ulike spørsmålene og det hjalp meg med å holde tråden under samtalene. I begynnelsen av prosjektet fryktet jeg at jeg ville glemme å følge opp relevante tema med oppfølgingsspørsmål og hadde derfor svært mange oppfølgingsspørsmål. Jeg endte imidlertid opp med å bruke svært få av oppfølgingsspørsmålene jeg hadde notert da informantene ofte hadde dekket temaene på en god måte. Likevel førte det å ha skrevet ned



forslag til oppfølgingsspørsmål til at jeg fikk en form for bekreftelse om at jeg faktisk hadde fått med meg alt jeg ønsket.

### 3.6 Pilotintervju

Å gjennomføre testintervju før man setter i gang med de faktiske intervjuene gir mulighet for å ha fått øvd seg på intervjusituasjonen, hvordan man håndterer ulike svar og lar en vurdere teknikken som anvendes (Johannessen et al., 2016). Jeg gjennomførte to pilotintervjuer før jeg satte i gang med intervjuene med informantene. Det første intervjuet hadde jeg med en jeg kjenner godt og er trygg på. Her fikk jeg øvd på måten jeg stilte spørsmål og fulgte intervjuet, samtidig fikk jeg vurdert rekkefølgen av spørsmålene. Etter intervjuet endret jeg rekkefølgen på flere spørsmål da jeg erfarte at dynamikken i samtalen ble stykkevis på grunn av spørsmålenes rekkefølge. Det andre testintervjuet hadde jeg med en som selv er i ferd med å gjennomføre en mastergrad. Etter dette testintervjuet gjorde jeg kun små endringer i guiden, men fikk god tilbakemelding på teknikk og hvordan selve intervjusituasjonen ble.

### 3.7 Gjennomføring av intervjuene

I forberedelsesfasen av intervjuene tenkte jeg nøye på hvordan jeg kunne gjøre situasjonen mest mulig komfortabel for informanten. Et naturlig moment her var å tenke på rammen rundt intervjuet, altså stedet der intervjuet foregår (Johannessen et al., 2016). Jeg vurderte først å invitere informantene til min arbeidsplass der jeg har eget kontor, men valgte isteden å følge Johannessen et al. (2016, s. 157) råd om å la informanten velge sted. Noen av informantene inviterte meg hjem til seg, og i de andre tilfellene møttes vi på en cafe som passet for informantene. På grunn av pandemien ble de siste intervjuene kun gjennomført på cafe. Jeg var også opptatt av å skape ro rundt intervjuet og forespurte informantene om å sette mobilen på lydløs hvis de kunne, noe alle samtykket til.

Intervjuet startet med en innledende samtale der vi snakket om trivielle ting, der jeg også fortalte om meg selv og studiet jeg går på. Jeg opplevde i flere av tilfellene at informantene allerede her hadde gitt meg svar på mine introduksjonsspørsmål. Vi gikk så videre til å snakke mer om intervjuet. Her påpekte jeg igjen formålet med studien, garanterte

anonymitet, deres rett til å avbryte intervjuet og om mulige konsekvenser ved å være med i intervjuet. Deretter signerte informanten samtykkeerklæringen (vedlegg 1).

For å dokumentere intervjuet brukte jeg lydopptaker lånt fra skolens bibliotek. Jeg opplevde dette som en god måte å dokumentere intervjuet på, da det førte til at jeg ikke måtte tenke på eller bruke tid på å dokumentere skriftlig underveis. Det gjorde at jeg var engasjert i samtalen og kunne fullt ut være til stede. I de første intervjuene tok jeg noen setningsnotater underveis, jeg opplevde imidlertid at det forstyrret dynamikken i samtalen og noterte etter hvert kun korte stikkord der jeg opplevde at det var nødvendig. I alle intervjuene skrudde jeg av opptakeren når intervjuet var ferdig, og vi hadde en avsluttende samtale. Min tanke var at da ville det ikke være mer relevant informasjon å ta opptak av. En av informantene hadde likevel svært nyttige refleksjoner i den avsluttende samtalen som jeg ville ha med på opptaket. I dette tilfellet spurte jeg informanten om å få sette på opptak igjen da jeg oppfattet refleksjonene som svært gode, noe vedkommende samtykket til.

### **3.8 Metode for analyse**

Intervjuene ble transkribert fortløpende, gjerne samme dag eller få dager etter. Når intervju transkribes fra muntlig til skriftlig form, blir de strukturert og dermed bedre egnet for analyse. Denne struktureringen er i seg selv en begynnelse på en analyse. Det er ingen universell metode for transkribering, men det er noen standardvalg som tas (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg valgte å transkribere ordrett, med alle gjentakelser og ulike lydord slik som «eh» og «hm». Jeg tok også med pauser, følelsesuttrykk og tonefall. Dette ble en krevende og lang prosess, men likevel givende da jeg opplevde at det å transkribere på denne måten ga mer innblikk i intervjusituasjonen som en helhet, selv om transkripsjonen aldri kan gi mer enn et avgrenset bilde (Malterud, 2011).

Formålet med analysen er å bygge bro mellom rådata og resultater ved at materialet blir organisert, fortolket og sammenfattet. Med utgangspunkt i problemstillingen granskes materialet, og svarene er de mønstrene og kjennetegnene som identifiseres gjennom systematisk kritisk refleksjon (Johannessen et al., 2016; Malterud, 2011). I denne oppgaven har jeg brukt systematisk tekstkondensering som metode for analyse. Systematisk tekstkondensering er inspirert av Amadeo Giorgis fenomenologiske analyse, og er videre

modifisert av Malterud (2011). Giorgi (gjengitt i Malterud, 2011 s. 97) påpeker at formålet med analysen er å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt. Dette perspektivet er i tråd med fokuset for denne oppgaven der medarbeidernes opplevelser og erfaringer knyttet til relasjon til leder og dens påvirkning på motivasjonen deres er det sentrale som undersøkes.

Systematisk tekstkondensering bygger på en metode der data dekontekstualiseres og rekontekstualiseres. Deler av materialet i form av tekstbiter tas ut fra det opprinnelige materialet for å se etter mønstre og kjennetegn, og settes så sammen igjen og sees i forhold til den helheten de opprinnelig ble tatt ut av (Johannessen et al., 2016; Malterud, 2011). Forforståelsen settes ikke i parentes i møte med data, Malterud (2011, s. 97) understreker at dette anses som et uopnåelig mål, og vektlegger det å ha et reflektert forhold til vår egen forforståelse. På denne måten står systematisk tekstkondensering nær hermeneutikken, og jeg anser det derfor som en hensiktsmessig metode for analyse med det epistemologiske ståstedet denne oppgaven har (Johannessen et al., 2016; Malterud, 2011).

De fire trinnene i Malterud (2011) sin systematiske analysemodell er:

1. trinn – Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer
2. trinn – Meningsbærende enheter – fra temaer til koder
3. trinn – Kondensering – fra kode til mening
4. trinn – Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper

I første trinnet av analysen skal man danne seg et helhetsbilde, og vurdere mulige temaer som reflekterer problemstillingen (Malterud, 2011). Etter å ha lest gjennom materialet satt jeg med et ark der jeg oppsummerte ved å notere ned de stikkordene og setningene som jeg hadde et inntrykk av sa noe om hvordan relasjonen til leder påvirker motivasjonen. Eksempelvis noterte jeg ned ordene «tilbakemelding» og «tilstedeværelse». Etter hvert som jeg hadde notert det som gjorde inntrykk på meg samlet jeg disse ordene under foreløpige temaer, som i denne fasen ble syv temaer. Jeg forsøkte å ikke systematisere og analysere ut fra teori, men heller bare skrive ned de inntrykkene jeg satt med. Jeg ønsket å la informantenes erfaringer styre dette trinnet, og heller la teoretiske forankringer komme til i de neste trinnene. Dette opplevde jeg at jeg fikk til, et godt tiltak for å etterleve dette var å

høre opptaket av intervjuene på nytt slik at jeg hadde opplevelsen av intervjuene ferskt i minne ved gjennomlesing.

I det neste trinnet av analysen letes det etter meningsbærende enheter. Her gjennomgås materialet på nytt, og tekst som anses som relevant for å belyse problemstillingen tas ut og systematiseres med koder og samles under de foreløpige temaene som er arbeidet frem. Temaene i første trinn gjennomgås og man nyanserer, skiller og omformulerer ut fra analysearbeidet som gjøres i dette trinnet. I dette arbeidet har for forståelsen og den teoretiske forankringen en sentral plass (Malterud, 2011). Jeg leste igjennom teksten flere ganger og markerte de meningsbærende enhetene manuelt med ulike fargetusj. Enhetene som lignet hverandre eller så ut til å ha sammenheng med hverandre fikk like farger.

Etter gjennomgangen gikk jeg så over på datamaskinen hvor jeg hentet ut de meningsbærende enhetene og sorterte de med samme farge sammen. Disse fikk første beskrivende koder og deretter tolkende koder, og ble sortert under de foreløpige temaene (Johannessen et al., 2016). Jeg lagde så en tabell hvor jeg systematiserte og kodet videre, jeg valgte å gi subgrupper egne koder for å skille de, slik at nyansene jeg så skulle komme tydelig frem. På dette trinnet la jeg merke til at noen av temaene var nokså like, men representerte ulike aspekter ved samme tema og jeg valgte da å slå disse sammen og etablere hovedtema og undertema. Etter dette arbeidet satt jeg igjen med fire hovedtema: tilstedeværelse og involvering i medarbeidernes hverdag, samspill i relasjonen: ledere som inkluderer medarbeidere, tilbakemeldinger og det sosiale aspektet på arbeidsplassen. Sorteringen av hovedtema samt undertema på dette stadiet ble tatt med videre inn i resultat- og drøftingskapittelet.

I tredje trinn kondenseres innholdet i de meningsbærende enhetene som er kodet sammen. De meningsbærende enhetene trekkes sammen og abstraheres i et kunstig sitat. Kondensatet er et artefakt som skal bære med seg det konkrete innholdet fra de enkelte meningsbærende enhetene ved å omsette dem til en mer generell form (Malterud, 2011). Jeg gikk frem trinnvis og kondenserte innholdet i hver enkel kodegruppe. Jeg startet med det sitatet som jeg anså som mest aktuelt, og flettet de andre sitatene og beskrivelsene sammen med det første. Jeg opplevde dette trinnet som svært givende analytisk da det her ble veldig tydelig for meg hvilke teoretiske perspektiver som var fremtredende og som jeg hadde vektlagt i analysen. Samtidig ble det tydelig dersom jeg hadde kodet en meningsbærende

enhet feil da det ikke var sammenheng med de andre sitatene i kodegruppen, og jeg kunne da rette på dette og kode på nytt i henhold til den kodegruppen den meningsbærende enheten faktisk hørte til.

I dette trinnet velger man også ut et «gullsitat» som representerer kondensatet (Malterud, 2011). Jeg valgte flere steder å ta med flere sitater, da jeg opplevde det som utfordrende å kun velge ett sitat som jeg syntes representerte kondensatet «godt nok». Eksempelvis opplevde jeg det som nyttig å kunne ha med sitater som belyste hvordan ivaretagelse av samspill opplevdes, og i tillegg ha med sitater som illustrerte hvordan det opplevdes når samspillet ikke ble ivaretatt.

I analysens fjerde trinn skal det rekontekstualiseres og sammenfattes. Bitene settes sammen igjen og brukes til å utforme nye beskrivelser (Malterud, 2011). Jeg sammenfattet kunnskapen fra hver enkelt kodegruppe og lagde en analytisk tekst som beskrev hva materialet forteller om problemstillingen. Videre arbeidet jeg med å vurdere de delene som var tatt ut av materialet mot den helheten de var tatt utfra, og jeg erfarte at disse fremdeles stemte godt overens (Malterud, 2011). For å få god oversikt over analysen som en helhet og ha et godt utgangspunkt for resultat og drøftingskapittelet lagde jeg tilslutt en ny tabell som viste overskrifter for hovedtema og undertema, og la til et utdrag fra kondensatet eller den analytiske teksten for å illustrere informantenes perspektiver og poeng ved hvert undertema:

HOVEDTEMA	UNDERTEMA	FRA KONSENDAT/ANALYTISK TEKST
<i>Tilstedeværelse og involvering i medarbeidernes hverdag</i>	Tilstedeværelse	Det er viktig at lederen min er fysisk tilstede på felles møtepunkter og involverer seg. Det bidrar til motivasjon. Lederen min er tilstede på morgen og kveldsrapport, det er imøtekomende og betryggende. Da kan vi snakke sammen og virkelig bli hørt.
	Åpen dør	Man skal kunne gå til lederen sin når man trenger det. Lederen min gir råd og veiledning, og støtter meg. Det motiverer meg i hverdagen. En må ikke føle seg som en byrde når en kommer til lederen, det skal oppleves som positivt
	Avklaring av forventninger	Det er viktig at lederen er tydelig om hva man kan forvente av hen. Vi kan ha ulike forventninger til hva ledere gjør, og det kan påvirke relasjonen
<i>Samspill i relasjonen: ledere som inkluderer medarbeidere</i>	Planlegging av medarbeiderens arbeidsdag	Fokus på samspill i planleggingen av arbeidsdagen fremmer motivasjon, medarbeidere er mer positivt innstilt til oppgavene sine og opplever mer forutsigbarhet og kontroll. Lederen må være med på å skape dette samspillet
	Utvikling av arbeidsplassen	For å skape en arbeidsplass som man vil bli i spør lederen meg om råd, hører på de faglige tingene jeg har å si og involverer meg. Lederen involverer oss også i de ulike prosessene og det fører til at vi viser mer forståelse for beslutningene som blir tatt. Det er med på å øke tilliten mellom oss.
	Utvikling av medarbeideren	Det er motiverende for meg å kunne utvikle meg, og ha en åpen dialog om veien videre. Men man må snakke sammen om det først slik at det blir slik du ønsker, og ikke bare får oppgaver og ansvar som du egentlig ikke ville ha
	Samspill med enkelte eller samspill med alle?	Lederen min behandler alle likt, og vi får alle bidratt men på ulike måter utfra den formelle kompetansen vår og hvilke faglige kvalifikasjoner vi har. Sykepleiere kan andre oppgaver enn helsefagarbeidere, og helsefagarbeidere kjenner kanskje brukerne på en annen måte enn det sykepleierne gjør.
<i>Tilbakemeldinger</i>	Tilbakemeldinger i form av anerkjennelse	Lederen min er god på å gi positive tilbakemeldinger, både egne og andres. Det bidrar til at man føler seg sett, verdsatt og motivert. Hvis man ikke føler seg sett så blir man lite motivert rett og slett.
	Tilbakemeldinger ved feil eller avvik	Om en har gjort feil eller det var noe som burde ha vært gjort annerledes er det viktig at man får tilbakemelding, for å utvikle seg og lære. Lederen min tar det også opp i felleskapet, vi snakker om det sammen alle sammen.
<i>Det sosiale aspektet på arbeidsplassen</i>	Å bli kjent med lederen	Det er viktig at lederen blir kjent med deg som person og er sosial, at det ikke bare er det jobberelaterte. Man får en trygg og bedre relasjon da, og det bidrar til å øke trivselen og motivasjonen.
	Felleskap og samhold i gruppen	Det kollegiale kan falle bort når man jobber mye alene, og det er vanskelig å etablere de sosiale båndene på egenhånd og bli kjent. Man kan føle at man blir overlatt til seg selv, og da hjelper man ikke hverandre. Lederen har en viktig rolle med å bidra til å skape dette samholdet i gruppen.

## 3.9 Metoderefleksjon

I dette avsnittet vil jeg gjøre rede for kvaliteten av forskningen i dette prosjektet ved å ta for meg begrepene refleksivitet, reliabilitet og validitet.

### 3.9.1 Refleksivitet

Min forforståelse i kraft å være medarbeider og leder gjennom ulike faser av livet mitt er det som har vært drivkraften bak valget av temaene oppgaven tar for seg. Jeg har gjennom mine år i hjemmetjenesten og andre arbeidssteder møtt utallige ledere som alle har gjort sine inntrykk på meg, på godt og vondt. Mine refleksjoner, tanker og meninger gjennom arbeidslivet tar jeg med meg gjennom forskningsprosessen. Forforståelsen er helt nødvendig for å begripe virkeligheten, og den forforståelsen vi har vil påvirke hvordan data vektlegges og tolkes (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2003). Dette er særlig gjeldene innen kvalitativ forskning der forskeren selv er det viktigste redskapet for innhenting av kunnskap, og er en aktiv deltaker i kunnskapsutviklingen (Kvale og Brinkmann, 2015; Malterud, 2011). Derfor er det essensielt at jeg som forsker er bevisst og reflekterer hele veien over hvordan min forståelse har påvirket forskningsprosessen, jeg vil derfor trekke frem noen refleksjoner jeg har gjort i forbindelse med dette.

Som nevnt er min yrkesbakgrunn hovedårsaken til at studiet fokuserer på betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider for motivasjonen. Som medarbeider har jeg møtt utallige ledere i ulike felt, og de har alle bidratt til at jeg har fått en forståelse av at relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig for mange aspekter av en medarbeiders opplevelse av jobben. Noen ledere har engasjert meg til å prestere mer enn hva jeg hadde gjort på «egen maskin», mens andre har ført til at jeg har bidratt med mindre enn jeg kunne. Oppfatningene jeg har fra egne yrkesroller kan ha påvirket dataene. Det kan ha påvirket hvilke spørsmål jeg har ansett som viktige og hvilke spørsmål jeg har valgt å stille deriblant oppfølgingsspørsmål. Dette kan ha ledet samtalen i noe grad og dermed påvirket hvilke data jeg har fått. I tillegg kan det ha virket inn på måten jeg forstår mine data på.

Imidlertid har min oppfatning også flere perspektiver. Som leder har jeg fått en forståelse av at hva en god leder er, kommer an på hvem du spør. Denne forståelsen har jeg fått i møte

med et vidt spekter av medarbeidere som verdsetter ulike egenskaper ved lederen sin. Jeg vurderer det som en styrke da de erfaringene jeg har gjort meg som leder, gjør at jeg kan stille meg mer åpent til en medarbeiders perspektiv, og ikke bare ser det i forhold til mine opplevelser som medarbeider. På denne måten kan jeg holde en viss avstand til meg selv og mine behov i en medarbeiderrolle, og andre. I tillegg har denne masterutdanningen bidratt med å utvide mitt perspektiv og min forståelse. Teoriene vi har blitt introdusert til og lært, har vært med på å danne et bilde av at ledelse er et bredt felt, og at man vanskelig kan enes om en gylden vei å gå. Jeg har forsøkt å bygge på denne styrken i oppgaven min, ved å innhente flere teoretiske perspektiver som dataene kan vurderes og tolkes utfra. Samlet sett har mine egne kunnskaper som medarbeider, som leder og som student på masterutdanningen ført til at jeg til en viss grad har kunne stilt meg kritisk til forhåndskunnskaper, og være bevisst og reflektert over disse i rollen som forsker.

### **3.9.2 Reliabilitet**

Reliabilitet eller pålitelighet knytter seg til undersøkelsen data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. I kvantitative undersøkelser kan data testes, og det stiller andre krav til reliabiliteten enn det gjøres i kvalitative undersøkelser. Metodene for datainnsamling som brukes i kvalitative studier slik som intervju er ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, det er samtalen som styrer datainnsamlingen. I tillegg er observasjonene i form av for eksempel ansiktsuttrykk og kroppsspråk i intervjusituasjonen verdiladete og kontekstavhengige. Det er der dermed umulig for en annen forsker duplisere min kvalitative forskning (Johannessen et al., 2016).

Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten og inngående kunnskap om forskningsprosessen. For å underbygge dette har jeg introduksjonsvis beskrevet hjemmetjenesten som kontekst, og samtidig redegjort for forskningsprosessen og de valgene og vurderingene som er tatt i dette kapitlet. Dette mener jeg styrker reliabiliteten i prosjektet, selv om jeg med min erfaringsbakgrunn trolig har tolket og forstått på en måte som er unik for meg (Johannessen et al., 2016).



### 3.9.3 Validitet

I kvalitative studier kan man skille mellom intern og ekstern validitet, der intern validitet dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016). En måte å styrke dette på er å ha kjennskap til felten. Fra min yrkesbakgrunn i hjemmetjenesten som både medarbeider og leder, anser jeg at jeg har god kjennskap til konteksten jeg studerer, som gjør at jeg kan forstå konteksten på en bedre måte enn en som ikke kjenner til den. Jeg kjente ikke til informantenes spesifikke kontekst, men erfaringene mine fra intervjuene tilsier at jeg hadde nok kunnskap om kontekst til at jeg klarer å skille mellom informasjon som er relevant og ikke relevant. At jeg har kjennskap til felten, kan også være med på å bygge tillit, som også kan styrke validiteten av mine data. En annen måte å styrke intern validitet på er at forskeren tar utgangspunkt i ulike settinger. Dette har jeg vært bevisst på hele veien i min undersøkelse, da jeg har inkludert informanter fra ulike arbeidssteder for å ha variasjon. Dette mener jeg også er med på å styrke validiteten ytterligere og hever kvaliteten av undersøkelsen (Johannessen et al., 2016).

Ekstern validitet handler om overførbarhet. All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysninger som samles inn. Ved kvalitative studier handler dette om overføring av kunnskap. Det vil si at de beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringene en kommer frem til kan være nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016). Utfra teoriene jeg har presentert og de bekreftelsene som er gjort av disse i studien, har jeg en oppfatning av at studien i noen grad kan være overførbar. Samtidig er jeg også bevisst på at hjemmetjenesten som en spesifikk kontekst har aspekter ved seg som ikke kan overføres til andre områder, og dermed begrenser overførbarheten.

### 3.10 Forskningsetikk

All virksomhet som kan få konsekvenser for andre mennesker må vurderes utfra etiske standarder, det gjelder også all forskning. Etikk handler i grunn om forholdet mellom mennesker, om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Dette innebærer ikke at etikk begrenses til konkrete handlinger, mange av måtene man indirekte kan påvirke hverandre på reiser også etiske spørsmål (Johannessen et al., 2016). Etiske spørsmål og avveininger oppstår særlig under datainnsamling ved intervju som metode, men som Kvale og Brinkmann (2015, s. 95) påpeker er etikk en integrert del av alle faser i en intervjuundersøkelse.

Selv om forskningsetikkloven (2017) har som formål at all forskning skal foregå i henhold til anerkjente forskningsetiske normer og uttrykkes i forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene [FEK], 2018) påpeker Kvale og Brinkmann (2015) at slike normer ikke kan uttrykkes i eksplisitte regler for det kvalitative forskningsintervjuet. Det krever derfor at forskeren reflekterer over usikkerhetsområder gjennom hele prosessen. Det trekkes frem fire aspekter som tradisjonelt diskuteres i etiske retningslinjer, og som forskeren bør reflektere over gjennom alle situasjoner i forskningsprosessen. Disse aspektene er informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Johannessen et al., 2016; Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg vil videre bruke Kvale og Brinkmanns (2015) kategorisering for å reflektere over etiske avveininger som er gjort i dette prosjektet.

#### **Informert samtykke**

En første avveining i prosjektet var om hvem som skal gi samtykke for deltagelse. Usikkerheten handlet om jeg som forsker bør ta kontakt med en overordnet eller om samtykke skal innhentes fra den aktuelle deltageren (Kvale og Brinkmann, 2015). I denne undersøkelsen vurderte jeg at samtykke fra deltageren var det mest hensiktsmessige. Jeg valgte dette da det ville sikre frivillig deltagelse uten press fra en overordnet til å delta, noe jeg anså som grunnleggende for at jeg skulle få data som var fri fra press av andre. Jeg diskuterte også dette med min veileder, og falt til slutt på at det blir den mest hensiktsmessige måten å gå frem på for å sikre frivillighet.

Informert samtykke handler om å sikre at deltagerne blir godt nok informert om studiet og sikre at de forstår hva deltagelse innebærer (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette er også et krav i personopplysningsloven (Johannessen et al., 2016). For å sikre dette informerte jeg om prosjektet både muntlig og skriftlig: ved første kontakt per telefon ble overordnede formål og hovedtrekkene i studien presentert. Når den jeg kontaktet viste interesse for å delta, sendte jeg informasjonsskrivet på e-post slik at informasjonen jeg ga på telefon ble presisert. Samtidig ga informasjonsskrivet mer utfyllende beskrivelse om formål, ansvar for prosjektet, frivillig deltagelse og rett til å trekke seg fra studien, personvern og hvordan opplysningene behandles og når de slettes. Kontaktinformasjon til veileder fremkommer også i skrivet. De fikk også tilbud om å få tilsendt intervjuguiden, men det ønsket ingen av deltakerne. Jeg tok med meg en kopi av skrivet til intervjuet slik at informantene kunne gi sitt skriftlige samtykke. Før intervjuet snakket vi også om mulige risikoer og fordeler ved å delta, og om informantene hadde spørsmål rundt det. Noen av informantene stilte da spørsmål om navn på arbeidssted fremkommer i oppgaven, noe jeg forsikret om at det ikke vil gjøre.

### **Fortrolighet**

Konfidensialitet handler om data som kan identifisere deltakerne, ikke avsløres (Kvale og Brinkmann, 2015). Dataene og opplysningene jeg innhentet ble behandlet konfidensielt gjennom hele prosjektet. Dette var et fokus jeg hadde fra første møte med informantene. Alle data som direkte kunne føre til identifisering av personer slik som navn på deltager og navn på arbeidsted o.l. ble utelatt (Johannessen et al., 2016). Allerede under transkribering utelot jeg navn, og erstattet dette med tall som gjorde det mulig for meg å skille mellom informantene. Jeg erstattet også med tall for indirekte opplysninger som for eksempel informantens yrke, og har ikke brukt disse opplysningene i selve oppgaven (Johannessen et al., 2016). I oppgaven er ikke kjønnspronomen brukt, men jeg henviser til deltagerne som for eksempel «informanten», «hen» eller «deltageren». Dette gjør også at sitatene jeg har brukt vanskelig kan skilles fra hverandre da samtlige nevnes med nøytrale betegnelser. Dette er med på å sikre personvern ytterligere. For lydopptakene som ble gjort benyttet jeg lydopptaker fra skolens bibliotek, og filene ble lagret på en enhet sikret med passord. Jeg presiserte ovenfor informantene at jeg kan ville bruke deres historier som eksempler i oppgaven, og tilbydde at de kunne lese igjennom før jeg eventuelt gjorde det, men ingen av informantene ønsket det så lenge navnet deres og arbeidstedets var utelatt. Før jeg startet

rekruttering av informanter ble prosjektet meldt til Norsk senter for forskningsdata [NSD], her sendte jeg også med informasjonsskrivet og intervjuguiden. Jeg vurderte at det var hensiktsmessig å få godkjenning fra NSD før jeg gikk videre med rekruttering og datainnsamling, da det sikret at jeg hadde ivaretatt personvern på en tilfredsstillende måte (se vedlegg 3).

Et etisk usikkerhetsområde som var særlig gjeldene for denne oppgaven var at studiet berører opplysninger om tredjeparter. Da studiets formål ser motivasjon i sammenheng med relasjon til ens leder, er det naturlig og vesentlig for oppgavens formål å få innsikt i nettopp informantenes relasjon til deres leder. Erfaringene informantene har delt har således involvert deres leder. Det er også forskerens ansvar å sikre at personvern av de som indirekte berøres av studien (FEK, 2018). Her vurderte jeg at kravet om konfidensialitet var særlig aktuell, for å hindre at lederne ble gjenkjent og hindre negative konsekvenser for deltagernes ledere. Informantene ble bedt om å ikke nevne navn på leder, arbeidstedet og heller ikke avdeling eller gruppe de jobber på. Jeg vurderte at for min forskning var det tilstrekkelig at de spesifiserte at arbeidsstedet var i hjemmetjenesten, og at de fortalte generelt om organiseringen. I noen av intervjuene ble navn på leder nevnt av informanten, men det ble da utelatt i transkriberingen. Metoden for rekruttering førte til at jeg ikke visste om informantenes spesifikke arbeidssted, da jeg ikke har oppsøkt et bestemt sted for å rekruttere.

### **Konsekvenser**

Av konsekvenser var det et viktig moment for meg at intervjuet og temaet kan være svært nærgående for informantene, og den åpenheten og nærheten man kan kjenne på ved et personlig intervju kan føre til at man gir opplysninger som man senere kan angre på. Dette løste jeg ved å ha rom for debriefing i den avsluttende samtalen i etterkant av intervjuene (Johannessen et al., 2016; Kvale og Brinkmann, 2015). Vi snakket da om hvordan informantene hadde opplevd intervjuet og opplysningene de hadde gitt, og om de var fortrolige med at jeg skulle bruke informasjonen de hadde gitt videre. Særlig en av informantene uttrykte at vedkommende syntes det var «deilig» å kunne snakke så åpent om sine opplevelser til en som ikke hadde en personlig relasjon til verken informanten selv eller arbeidsstedet. Det hadde vært fint å få snakket ut om følelsene informanten hadde, og vedkommende opplevde at intervjuet hadde en nytteverdi for dem selv.

## **Forskerens rolle**

I kraft av min rolle som forsker har moralsk ansvarlig forskningsatferd vært viktig for meg gjennom hele forskningsprosessen. Ved å sette meg inn i etiske retningslinjer og etiske usikkerhetsområder har jeg vært i stand til å kunne reflektere og etter beste evne fatte beslutninger som jeg anser som etisk forsvarlige. Samtidig har jeg etterstrebet å vise sensitivitet og respekt for informantene og deres opplevelser. Da jeg startet oppgaven med det teoretiske rammeverket og senere inn i dataene, bidro dette til at jeg kunne opprettholde en viss uavhengighet fra informantenes perspektiver. De teoretiske perspektivene gjorde at jeg i møte med informantene hadde flere perspektiver å forstå og fortolke utfra, som gjorde at jeg kunne reflektere over deres historier på flere måter.

## 4 Forskningsresultater og drøfting

I dette kapitlet presenteres funnene og diskusjonene rundt disse om hvordan medarbeiderne ved hjemmetjenesten opplever at relasjon til leder påvirker motivasjonen deres. Dataene bød på et bredt spekter av informanter med egne opplevelser, erfaringer og behov. De ulike historiene gjorde datainnsamlingen informasjonsrik og spennende å analysere. Det var likevel noen fellestrekk som gikk igjen gjennom informantenes historier når datamaterialet ble systematisert og tematisert. Underveis i analysen utpekte det seg fire hovedtema som deler dette kapitlet i fire underkapitler: tilstedeværelse og involvering i medarbeidernes hverdag, samspill i relasjonen: ledere som inkluderer medarbeidere, tilbakemeldinger og det sosiale aspektet på arbeidsplassen. Disse temaene har nyanser ved seg som presenteres i deres respektive underkapitler. Underveis trekkes det også inn relevant teori og forskning som er benyttet for å forklare og forstå funnene.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan fremmes motivasjon hos medarbeidere ved hjemmetjenesten?

For å presisere det relasjonelle fokuset formulerte jeg følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever medarbeidere ved hjemmetjenesten at relasjon til leder påvirker deres motivasjon?

### 4.1 Tilstedeværelse og involvering i medarbeidernes hverdag

Et sentralt tema som var gjennomgående blant informantene i studien var leders tilstedeværelse og involvering i medarbeidernes arbeidshverdag. Informantenes historier og erfaringer var rike på hvordan dette påvirket de som medarbeidere. Forventninger knyttet til disse aspektene av lederrollen viste til å påvirke relasjonskvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider, og gjennom dette påvirket det også arbeidsmotivasjonen til medarbeiderne.

### 4.1.1 Tilstedeværelse

Flere av informantene i studien understreket viktigheten av leders tilstedeværelse. Informantene beskrev at de både ønsket og forventet at lederen deltok på felles møtepunkter gjennom arbeidsdagen. Dette kunne være på arenaer som morgen- og kveldsrapport og andre møtearena hvor det var naturlig at personalgruppen samles.

En informant beskriver viktigheten av leders tilstedeværelse slik:

«Det viktigste for at jeg skal være motivert er at lederen kommer og er tilstede slik at vi kan snakke sammen».

Dette synet deles av andre informanter som påpeker at de ønsker at lederen er tilstede daglig, slik at vedkommende ser medarbeiderne og viser seg som en del av gruppen. Imidlertid påpekte informantene utfordringer når det gjelder å møtes i hjemmetjenesten. Organiseringen av tjenesten der medarbeiderne er ute av kontoret for å bistå tjenestemottakere store deler av dagen fører til at det blir en naturlig distanse til både kolleger og ledere. Disse utfordringene førte til at informantene hadde større forventninger om at leder deltar på de overnevnte felles møtepunktene, da de ellers ser hverandre lite. Dette understrekes av en informant som verdsetter leders tilstedeværelse på møtepunktene i hverdagen:

«Lederen min er ganske imøtekommende og inkluderende, vi møtes hver dag på morgen- og kveldsrapporten. Det oppleves som betryggende, det er da man kan ta opp ting og virkelig føle at man blir hørt.»

Denne informanten i lag med andre informanter som beskrev leder som tilstedeværende, opplevde å ha tillit til lederen. De beskrev lederen som en som fulgte opp og tok ansvar i hverdagen, noe som ble satt høyt pris på av medarbeiderne. Dette illustreres godt gjennom denne gjengivelsen:

Det har vært noen dager der jeg har hatt så mye å gjøre at jeg har tenkt «oi, hva gjør jeg nå?» Men da har lederen min sett meg og hjulpet meg, og da har dagen min blitt bedre. Det har da vært gjennom fysisk hjelp, at jeg gir fra meg noen av oppgavene mine til lederen min eller at jeg har fått hjelp med å prioritere slik at jeg kommer igjennom dagen.

Relasjonsledelse anser synlighet som et premiss for at lederen i det hele tatt skal kunne realisere relasjonell atferd. Slik som det også påpekes av informantene i studien, handler dette om holdninger og psykisk styrke til å være fysisk tilstede i felleskapet (Spurkeland, 2017). Gjennom synlig ledelse kan ledere ivareta nødvendige hensyn og skape ledelse sammen med andre, noe som er kjernen i relasjonsledelse. På denne måten kan synlighet anses som en betingelse, som forutgår enhver tilnærming til relasjonell ledelse, en leder må først og fremst investere tid i relasjonene for å skape lykke og suksess (Hetland, 2004; Spurkeland, 2018). Av Spurkeland (2018) anses synlighet som en del av relasjonskompetansen til leder, som innebærer at synlighet er nødvendig for å kunne etablere, vedlikeholde og reparere relasjonene lederen har. Dette er også i tråd med Risan (2012) sine funn, som påpeker at utvikling av relasjoner og rolletrygghet krever omgang. Det vises i likhet med informantene i denne studien til at situasjoner slik som morgenmøter er viktig arenaer der lederen bør etterstrebe tilstedeværelse for relasjonsbygging.

Fysisk tilstedeværelse av leder var også det informantene viste til å verdsette mest. Noen av informantene fortalte om at deres ledes håndterte utfordringen ved å ikke kunne møtes så ofte med å følge de opp gjennom telefonkontakt, tekstmelding og e-post, og de satt pris på dette. Dutton og Heaphy (2003) viser til at interaksjoner gjennom alternative metoder slik som informantene forteller om, også kan by på en HQC der gjensidig omtanke og engasjement oppleves. Selv om informantene bekreftet dette og verdsatte at lederen fulgte de opp i hverdagen gjennom andre måter når de ikke kunne møtes, sidestiltes det ikke med fysisk samvær med lederen. Den kontakten og samarbeidet de hadde av å være fysisk tilstede sammen var det medarbeiderne anså som tilstedeværelse, og verdsatte det mer enn å oppnå kontakt på andre måter.

#### **4.1.2 Åpen dør**

I tillegg til fysisk tilstedeværelse på felles møtepunkter, var en «åpen dør» fra lederen også verdsatt og ønsket av informantene. Å praktisere en «åpen dør» kan her ses på som en atferd av lederen, men kan også si noe om forventningene medarbeiderne har i relasjonen til lederen. Av informantene ble det beskrevet som en opplevelse av at lederen var tilgjengelig for de og tilbydde veiledning, støtte og råd. Flere av informantene satte pris på en slik



relasjon med lederen, der de selv kunne ta initiativ til kontakt med lederen når de hadde behov for det.

En informant forteller om sin opplevelse av at lederen praktiserer en «åpen dør»:

Det er ofte det hjelper å bare prate om ting, det å lufte tankene og kunne dele med en som vet litt mer enn deg. Det gjør ting bedre. Om du har en generelt vanskelig dag, eller står i en vanskelig brukersituasjon så bør jo lederen vite om det, og når lederen er åpen for det og gjør det, så hjelper det meg å få et annet perspektiv på det og da kommer jeg igjennom det.

En annen informant viser også til at vedkommende setter pris på å kunne komme til lederen i hverdagen: «Jeg går ofte til lederen min for råd og veiledning. Hvis du spør så får du hjelp, lederen min både viser og forteller. Jeg synes det er positivt å få en annens mening og perspektiv.»

Disse sitatene påpeker at medarbeidere ved hjemmetjenesten verdsetter en leder som har en menneskeorientert tilnærming til ledelse, og at dette er med på å økes deres motivasjon. Denne sammenhengen understrekes gjennom følgende uttalelse: «Lederen har stor rolle i å skape jobbtrivsel og motivasjon, og selvfølgelig arbeidsmiljøet. Man må føle at hvis det er noe så kan man snakke med lederen, og ikke bare bli avslått hele tiden».

Informanten påpeker også et annet viktig funn i denne sammenhengen. Opplevelsen av en «åpen dør» ble i stor grad regulert av hvordan medarbeiderne opplevde lederen når de oppsøkte vedkommende. Ledere som var positive til å bli oppsøkt og viet oppmerksomhet, som lyttet og forstod, var de som ble vurdert som gode ledere og ble verdsatt av informantene.

Funnene bekreftes av transformasjonsledelse som påpeker nettopp det at lederen bidrar til medarbeideres utvikling gjennom å vie oppmerksomhet til medarbeideren, og tilpasser støttende og styrende atferd utfra den enkeltes behov (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013). En slik holdning og væremåte av lederen, danner grunnlaget for en god relasjon og indikerer også kvalitet ved relasjonen da medarbeiderne her gjennom støtte opplever varig verdig i relasjonen de har til lederen, noe som her bekrefter å påvirke medarbeidernes motivasjon (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013; Spurkeland, 2017).

Funnene er også i tråd med Risan (2012) funn om at ledere som tar seg tid til medarbeidere i det daglige og opptre som sparrepartner, har gode relasjoner til sine medarbeidere og bidrar til motivasjonen deres. Schaufeli og Bakker (2004) påpeker også en lignende sammenheng, og viser til en sterk korrelasjon mellom jobbengasjement og støtte i deres studie. De viser til at å ha ressurser i form av sosial støtte på arbeidsplassen vil øke engasjementet og viljen til å yte.

Videre viser Jørgensen (2020) til at ledere som opptre på denne måten ovenfor medarbeidere blir gjenstand for beundring og respekt, noe som også understøttes av funnene i denne studien. Informantene som hadde en positiv opplevelse knyttet til en «åpen dør» uttrykte at de hadde respekt for lederen, og at de tok med seg lederens perspektiv og oppfatninger inn i de respektive situasjonene som hadde vært gjenstand for diskusjon. Gjennom dette oppnår lederen idealisert innflytelse som beskrives innen transformasjonsledelse. Ved å ta del i medarbeidernes problemstillinger og problemløsninger opptre lederen som en rollemodell som medarbeiderne identifiserer seg med og etterlikner. Dette påvirker deres vilje til å yte slik som informantene viser til i mine funn (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

#### **4.1.3 Avklaring av forventninger**

Funnene i studien viser til en positiv sammenheng mellom leders tilstedeværelse og praktisering av en «åpen dør» for medarbeidernes relasjon til lederen, og også for arbeidsmotivasjon deres. Imidlertid viser mine funn til at disse sammenhengene ble påvirket av hvilke forventninger medarbeiderne hadde til lederen. I den grad informantenes forventninger ble møtt av lederen viste det til relasjonskvalitet som igjen viste til å øke motivasjonen. Derimot der forventningene ikke ble møtt viste det til å ha uheldige konsekvenser for relasjonen, og dermed også for motivasjonen.

Enkelte av informantene delte erfaringer om en hverdag der leder ikke involverte seg i den grad de ønsket. Manglende involvering fra lederen viste her til en opplevelse av å ikke bli sett av leder, og at lederen ikke hadde innsikt i arbeidshverdagen til informantene. En informant forteller om en slik opplevelse:

«Man må bli ikke så motivert når de ikke ser deg. Man må jo se sine ansatte, er ikke det det viktigste? Om man ikke føler seg sett så føler man seg brukt».

Informantene som delte disse erfaringene uttalte at de hadde lite tillit til lederen, at lederen ikke var klar over hva de stod i det daglige. En informant beskriver det slik:

«Jeg tror ikke lederen min noen gang tror at jeg trenger noe hjelp. Jeg har aldri blitt spurt».

Det kan videre illustreres gjennom denne uttalelsen:

Jeg tror det må være ubehagelig for lederen å ikke vite hva deres ansatte bruker tiden sin på. Kvaliteten av tjenesten er jo bare hva de ansatte gjør, og hvis du ikke vet hva dine ansatte gjør der ute så er du ikke klar over hva bedriften din gjør.

Imidlertid var ikke mindre tilstedeværelse eller involvering fra leder utelukket oppfattet som negativt, det ble regulert av medarbeidernes forventninger. En av informantene fortalte om sin arbeidsplass, der hadde de teamsykepleier som i stor grad involverte seg i det brukerrettede arbeidet istedenfor lederen. Disse hadde da en utfyllende funksjon til lederen, og lederen hadde uttalt eksplisitt at dette ikke var lederens rolle, men teamsykepleiers rolle. En klar rollefordeling på en slik måte påvirket forventningene informanten hadde til lederen, og dermed også i hvilken grad disse ble møtt.

«Hvis jeg trenger hjelp så spør jeg kollegaene mine, teamsykepleieren og lederen. Men jeg ville ikke valgt lederen først fordi lederen har ikke den samme innsikten som oss fordi hen er ikke ute og jobber».

Informanten opplevde ikke denne fordelingen som negativ. Informanten viste forståelse for at lederen ikke kunne involvere seg i like stor grad da vedkommende ikke arbeidet ute blant brukerne, og at de heller kunne henvende seg til teamsykepleier for dette. Dette nyanserte perspektivet av lederens rolle presiseres videre gjennom dette utsagnet:

«Vi ansatte har kanskje et annet syn på hva en leder er tror jeg. Man trenger å ha forståelse for hverandres roller, det tror jeg hjelper mye og det tror jeg man bør være tydelig om.»

Funnene i studien indikerer at rolleavklaring påvirker relasjonskvaliteten, og at en leder bør være tydelig ovenfor sine medarbeidere om sin rolle. Funnene gjenkjennes i LMX- teorien. Her påpekes det at i dyaden mellom leder og medarbeider der sosial utveksling foregår ved

at man gir og mottar av hverandre, er det å klargjøre forventninger et viktig premiss for å oppnå høy LMX, det vil si å oppleve relasjonskvalitet (Anand et al., 2011). Dermed er ansvar, oppgaver og opptreden ovenfor hverandre viktige aspekter å klargjøre, da det er en forståelse av at klar rollefordeling vil føre til en velfungerende relasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Der det var uavklarte forventninger til leder om tilstedeværelse og involvering som ikke ble møtt, viste dette til manglende tillit til lederen. Derimot der disse forventningene var avklart, viste ikke dette til at det manglet tillit til lederen. Det var snarere en rollefordeling mellom teamsykepleier og leder, og avklaringen førte til at det var utvetydighet rundt lederens rolle og hva man kunne forvente av denne. Kommunikasjon om forventninger er en forutsetning innen LMX. Slik funnene i studien viser kan det at lederen er tydelig i sin kommunikasjon med medarbeidere prege relasjonen til medarbeideren og gjennom dette også påvirke hvordan relasjonen vil påvirke motivasjonen til medarbeideren (Anand et al., 2011; Martinsen, 2019).

Funnene understøttes videre av Graen og Scandura (1987) som beskriver utviklingen av dyader over tid i faser. Det understrekes at gjennom utviklingen av dyaden vil partene avklare sin rolle i relasjonen. Dette aspektet er særlig en del av den andre fasen i utviklingen av dyaden, kalt *role making stage*. Både leder og medarbeider kan initiere en situasjon som vil definere gangen i dyaden deres. Det påpekes at denne prosessen sjeldent uttrykkes eksplisitt, med da høy LMX forventes jo klarere rollefordelingen fungerer, tyder funnene i denne studien på at det kan være en fordel at lederen uttrykker sin rolle ovenfor medarbeideren. På denne måten kan det unngås at medarbeideren opplever mindre tillit og relasjonskvalitet basert på uavklarte forventninger.

## **4.2 Samspill i relasjonen: ledere som inkluderer medarbeidere**

Et gjennomgående tema blant informantene var samspill i relasjonen til leder. Dette dreide seg om hvordan informantenes perspektiv, erfaringer og behov ble møtt av lederen og hvordan dette påvirket motivasjonen deres. Opplevelsen av samspill og inkludering på aspekter slik som planlegging av medarbeiderens arbeidsdag, utvikling av arbeidsplassen og

utvikling av medarbeideren selv påvirket hvordan informantene vurderte relasjonen til leder, og hvilke opplevelser de hadde knyttet til arbeidsoppgavene sine.

#### **4.2.1 Planlegging av medarbeiderens arbeidsdag**

Informantene i studien påpekte viktigheten av at de ble involvert i planleggingen av arbeidsdagen sin. Samtlige informanter fortalte om at deres arbeidsdag ble strukturert gjennom en arbeidsliste. Denne var bestemt på forhånd med de gjøremål og oppgaver de hadde ute hos ulike tjenestemottakere den aktuelle dagen, og var også fordelt på en tidsplan. På denne måten var det i stor grad allerede avgjort hva de gjorde og når de gjorde det. Enkelte informanter fortalte om at de i liten grad ble inkludert når listene planlegges, det var først når de kom på jobb den enkelte dagen at de fikk vite hvordan dagen så ut for dem. Medarbeiderne som hadde disse erfaringene, fortalte at de opplevde dette som slitsomt og uforutsigbart. Dette påvirket også hvilken innstilling de hadde til arbeidsoppgavene sine.

En av disse informantene deler sin opplevelse av en ferdig fordelt arbeidsliste:

Nå har jeg jobbet i noen år, så nå er det ikke så stressende lenger. Men det gjør noe med deg da, man blir litt sånn ... ja vel nå må jeg bare ta det her da. Du har ikke hatt tid til å forberede deg eller noen ting. Vi er helsepersonell og skal gjøre faglige oppgaver hos brukere, men det føler jeg ikke at jeg får gjort skikkelig fordi jeg ikke har oversikten eller kontrollen.

Av informantene som ble inkludert i planleggingen av arbeidslisten, opplevdes dette som positivt. Medarbeiderne som hadde vært med på å velge og prioritere viste til at de var mer forberedt og kunne følge opp brukerne sine bedre, og at dette førte til at de hadde en mer positiv innstilling til arbeidsoppgavene. Funnene mine viser til at lederen har en sentral rolle i å skape samspillet mellom de som planlegger arbeidslistene, og de som arbeider ute i tjenesten.

En informant eksemplifiserer funnet:

Hos oss lages arbeidslistene på forhånd, men personalet har mye å si i hvordan en liste skal lages. Vår leder er veldig opptatt av det, at vi er med på å fortelle om hva

slags brukere vi har og hvor stort jobbmfang det er på en liste. Det er jo oss personalet som treffer brukerne, og de som lager listen og lederen kan aldri vite hvordan det er der ute uten å ha et samspill med oss.

Lederens rolle understrekes videre gjennom denne uttalelsen:

Du kan si ifra til de som planlegger listene om du trenger ekstra tid eller vil prioritere noe annet, men med mindre lederen er med på det og gir beskjed sammen med deg så blir det ikke tatt seriøst. Jeg sier til lederen min hva jeg trenger, og da blir det respektert og iverksatt.

Perspektivet som presenteres av informantene understøttes av relasjonsledelse, der relasjonsledelse påpeker betydningen av at alle viktige relasjoner er medvirkende til at det organisatoriske resultatet og medarbeidernes trivsel er ideelt (Cunliffe og Eriksen, 2011; Spurkeland, 2017). Innen LMX teorien indikerer også samspill relasjonskvalitet, altså høy LMX (Martinsen, 2019; Risan, 2012). Ledere som er inkluderende og anerkjenner medarbeidernes perspektiv opptrer også som transformerende (Arnulf, 2020). Lee (2012) viser i sine funn til at transformasjonsledelse vil øke ytelse og tilfredshet med arbeidsplassen, og kan derfor sees i sammenheng med resultatene i denne studien.

De positive effektene av samspill fordrer slik som informantene i studien påpeker, at de blir lyttet til. Informantene påpekte at de ikke alltid måtte få medhold for alle sine ytringer, de viste forståelse for at prioriteringer gjøres i en travel hverdag. Likevel påpekte de at opplevelsen av å bli lyttet til og inkludert av lederen førte til at de ble mer positivt innstilt og oppfattet det som avgjørende for trivselen deres.

Funnene understøttes også i jobbkarakteristikamodellen under autonomi. Samtidig bekreftes det at lederens atferd og lederstil kan påvirke den subjektive opplevelsen av indre motivasjon medarbeideren har av arbeidsoppgavene, slik som samspillet gjør i de overnevnte funnene (Fivelsdal et al., 2004; Kaufmann og Kaufmann, 2009). Autonomi trekkes også frem som motivasjonsfaktor i to- faktorteorien (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Videre påpekes det i selvbestemmelsesteorien at det å aktivt lytte til og anerkjenne medarbeidernes perspektiv anses som autonomistøttende atferd av lederen (Stone et al., 2009). Bjørk et al. (2007) viser i sine studier til at autonomi var blant de tre viktigste faktorene ved jobben knyttet til tilfredshet for sykepleiere. Funnene peker derfor i retning av

at medarbeidere som opplever samspill og inkludering i relasjonen til leder vil i større grad oppleve indre motivasjon, og ved å ikke tilrettelegge for dette undergraves motivasjonen (Martinsen, 2019; Stone et al., 2009).

#### **4.2.2 Utvikling av arbeidsplassen**

Videre pekte informantene på viktigheten av å bli inkludert når det gjaldt utviklingen av sin avdeling, arbeidsplass som en helhet og for å nå organisasjonens mål. Medarbeiderne i studien uttrykte at de ønsket å bidra til faglig utvikling, bedre resultater og en god arbeidsplass. Imidlertid påpekte de viktigheten av å bli inkludert hele veien gjennom de ulike prosessene som ble planlagt og gjennomført, og ikke bare ble inkludert når planene allerede var satt og skulle iverksettes. Informantene som opplevde å bli inkludert viste tillit til lederens vurderinger og beslutninger senere, og viste til at de i større grad støttet disse når de var med hele veien.

En informant som opplever å bli inkludert illustrerer funnene godt:

Lederen min spør meg ofte, hva slags brukergruppe vi har og om vi trenger å se på bemanningen, da kan jeg foreslå en kortvakt for eksempel og da hører hen på meg. Hen har også veldig tillit til oss og hva vi anser som forbedringsområder når det gjelder kvalitet.

Denne medarbeideren påpekte at vedkommende opplevde det som svært motiverende at lederen inkluderte på denne måten. En annen informant deler også dette perspektivet:

Vi kan be om ting også tar lederen det i betraktning, hen hører på våre erfaringer og undersøker mulighetene. Hvis vi ønsker noe faglig, kan vi be om kurs. Vi har også egne ansvarsområder og da får vi komme med mye innspill om hvordan vi tenker det bør være.

Informantene viste også til at når de ble inkludert, kunne de i større grad ha forståelse for og akseptere beslutninger som var tatt av lederen eller organisasjonen, men som ikke var i tråd med deres egne oppfatninger. Blant annet fortalte informanter om at de gjennom samspillet i større grad kunne akseptere avgjørelser som ble tatt av økonomiske hensyn, men som

faglig sett kunne besluttes annerledes. Preben Melander (gjengitt i Opstad, 2020 s. 377-381) påpeker dette dilemmaet, at økonomiske og faglige hensyn vanskelig kan forenes. Men slik som informantene i studien viser, kan det å gi innsikt og inkludere i beslutninger føre til at medarbeidere kan erkjenne flere hensyn og akseptere disse. Lynch et al. (2005) bekrefter informantenes opplevelser i sine studier, der de påpeker at autonomi ikke bare omhandler medarbeidernes egen arbeidshverdag, men også hvorvidt medarbeidernes autonomi ivaretas på det organisatoriske nivået.

Transformasjonsledelse påpeker også effektene av å inkludere på den overnevnte måten, der inspirerende motivasjon viser til at ledere motiverer gjennom samspill og ved å skape tilhørighet til felles mål og delte visjoner (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013). Hetland (2004) bekrefter betydningen av en inspirerende og motiverende leder for arbeidsmotivasjonen, og påpeker at slike ledere blir oppfattet som mer effektive av medarbeidere. Å bli tatt til råds og dele oppgaver og ansvar på den måten det vises til i funnene her, kan også antas å styrke tilliten mellom leder og medarbeider, som igjen vil styrke relasjonen mellom de (Skivik, 2004; Spurkeland, 2017).

### **4.2.3 Utvikling av medarbeideren**

Et annet område der samspill var et sentralt funn, var for medarbeiderens egen utvikling. Informantene i studien viste til flere områder der de ønsket å utvikle seg, og viste til at det å få mulighetene som de ønsket opplevdes som motiverende. Dette var i form av å øke kunnskapen sin innen spesifikke fagområder, ta mer ansvar og lære seg nye administrative oppgaver som var andre oppgaver enn de vanlige oppdragene som ble utført hos tjenestemottakerne. Å kunne ha dialog med lederen sin og samspille om egen utvikling bidro til at informantene opplevde at de stadig kunne bidra mer på arbeidsplassen, og at de mestret jobben mer.

Det viktigste som lederen min kan gjøre for meg for at jeg skal være motivert, er det å kunne ha en åpen dialog om veien videre. Om hvordan jeg vil utvikle meg. Man må kunne snakke om det, slik at lederen kan gi deg de mulighetene du ønsker.



Dette blir også påpekt i følgende uttalelse:

Det er vårt eget ansvar at vi skal utvikle oss, men det er også lederens ansvar å gi deg mulighetene du vil ha. Om det er forskjellige arbeidsoppgaver, eller gi mulighet for kompetanseutvikling som forskjellige kurs både internt og eksternt.

Samspill om egen utvikling fremstod som en viktig forutsetning for en vellykket utvikling. Informantene som opplevde et samspill med lederen om egen utvikling, pekte på at dette økte deres motivasjon. Da hadde medarbeiderne vært med på å finne nye administrative oppgaver, ansvarsområder eller kompetansehevende tiltak for dem selv. Derimot når oppgaver eller ansvarsområder bare ble tildelt den enkelte, uten dialog eller avklaring i forkant, ga ikke det den samme opplevelsen. Informantene oppga da at de opplevde at oppgavene var bare gitt til dem fordi noen måtte gjøre dem, ikke fordi de var mest egnet til det eller ønsket det.

En informant påpeker denne forskjellen:

Jeg har jo blitt kasta ut i ansvar i sommer på grunn av sykdom, men jeg føler ikke jeg har fått noen sånn «hei her har du en utfordring jeg har tillit til at du får det til». Jeg tror jo at jeg ikke hadde fått det ansvaret hvis ingen hadde sett et potensiale, men det er jo greit å avklare ting først. Det var mye jobb, jeg skulle ønske at noen snakket med meg først.

Andre informanter viste til at manglende samspill hadde ført til svært uheldige opplevelser når de hadde fått ansvarsområder eller oppgaver som de ikke hadde ønsket eller opplevde at de ikke kunne mestre:

Jeg fikk ansvar for seks avdelinger som nyutdannet på en fredag før arbeidshelg. Ingen brydde seg om at den nye intetanende skulle stå der alene, ingen spurte meg hva jeg syntes om det engang. Jeg jobber ikke der lenger. Jeg ble ikke sett som en person, men som kompetanse man kan flytte rundt i en turnus.

Resultatene i studien indikerer at medarbeidere setter pris på en relasjonsorientert leder der de som medarbeidere er i fokus fremfor en oppgaveorientert leder som prioriterer oppgavene (Arnulf, 2020). Informantene viser til at de er ulike individer som har ulike behov og ønsker, og at det har betydning for deres motivasjon at lederen kjenner til de, og

tilrettelegger for at disse skal bli oppfylt. Å få brukt ulike ferdigheter og økt kompetansen viser til å øke den indre motivasjonen (Jacobsen, og Thorsvik, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009; Ryan og Deci, 2000). Imidlertid var samspillet en forutsetning for en vellykket utvikling, da utviklingen måtte være i tråd med hva de som medarbeidere ønsket. Dette understøttes i relasjonsledelse. Her påpekes det at lederen må kjenne til hver enkelt medarbeiders drivkrefter, og må finne og tilrettelegge for ulike stimuleringsvinklinger for ulike personer. En viktig forutsetning for å oppnå dette samspillet er dialog som kan anses som en invitasjon til medvirkning, slik som informantene ønsker her (Spurkeland, 2017).

Funnene tydeliggjøres også innen transformasjonsledelse. Her trekkes det frem som individualisert omtanke der det personlige samspillet i relasjonen mellom leder og medarbeider er et sentralt aspekt for medarbeiderens vekst (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013). Forskningen av Nielsen og Jørgensen (2016) viser til lignende funn. De viser til at hjemmehjelpere opplevde engasjement og mening ved arbeidet på ulike måter, og gjennom å tilpasse seg dette kan lederen bidra til å øke engasjementet medarbeidere har for arbeidet. I tillegg påpeker Stone et al. (2009) at det å aktivt lytte til og anerkjenne medarbeiderens perspektiv samt å gi valg innenfor organisasjonsstrukturen er autnomistøttende atferd av lederen.

#### **4.2.4 Samspill med enkelte eller samspill med alle?**

LMX- teorien viser til at dyader med høy kvalitet defineres gjerne som en inngruppe i forholdet til lederen. Disse opplever å bli tatt råds, får viktig informasjon, spennende og utfordrende oppgaver og de får ansvar (Martinsen, 2019; Risan, 2012). Ved å se på relasjonene i denne studien i lys av disse prinsippene fant jeg noe variasjon. Funnene i studien indikerer ikke at det kan skilles mellom klare inn- og utgrupper. Derimot fortalte informantene om ledere som i større grad anvendte de samme elementene for hele personalgruppen. Det vil si for eksempel at informanter som fortalte at de ble tatt til råds i beslutninger fortalte også om at kolleger ble tatt til råds på samme måte. Der dette manglet viste også informantene til at mangelen gjaldt ikke bare dem selv eller enkelte andre, men at det var slik lederen opptrådte ovenfor samtlige i deres avdeling eller gruppe.

Likevel var det et skille som gikk igjen gjennom de fleste informantenes historier. Formell kompetanse i form av hvilken stilling og autorisasjon informantene hadde, viste til at det var noen forskjeller. For eksempel fortalte sykepleiere at de fikk mer ansvar og ofte mer utfordrende oppgaver enn det deres helsefagarbeider kollegaer fikk. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at ledere ofte kan vektlegge kompetanse når dyader vurderes. Men funnene i denne studien viser til at dette heller er forskjeller som er naturlig konsekvenser av at ulik formell kompetanse og autorisasjon er samlet «under samme tak» enn at dyaden har høy eller lav kvalitet. De ulike yrkesgruppene er tiltenkt ulike oppgaver og kan bidra ulikt basert på deres formelle kompetanse, og medarbeiderne i studien viste til at dette regulerte mulighetene for hvilke oppgaver eller hvilket ansvar de kunne ha. Informantene viste heller ikke til at de var plassert i en utgruppe eller at den formelle kompetansen hadde konsekvenser for relasjonen de hadde til sin leder. Det var snarere en forståelse av at ulike yrkesgrupper kan ulikt og kan dermed bidra ulikt.

### **4.3 Tilbakemeldinger**

Videre påpekte informantene viktigheten av å få tilbakemeldinger, og anså det som sentralt for at de skulle oppleve motivasjon og fremgang. Dette gjaldt både positive tilbakemeldinger som var anerkjennende, og konstruktive tilbakemeldinger når de gjorde feil eller burde ha gjort ting annerledes.

#### **4.3.1 Tilbakemeldinger i form av anerkjennelse**

Informantene i studien trakk frem viktigheten av å få positive tilbakemeldinger om arbeidet sitt av lederen. Dette var i form av muntlige komplimenter bare mellom lederen og dem selv, i påhør av andre kolleger og samarbeidspartnere, og i møter med brukere. Dette kunne være eksempelvis når lederen hadde egne tilbakemeldinger utfra egen vurdering, men også der lederen videreformidlet og sa seg enig i tilbakemeldinger fra kolleger, brukere og deres pårørende. Både spontan og etterspurt tilbakemelding fra lederen ble verdsatt, og informantene fortalte at når de fikk slike tilbakemeldinger opplevde de at de ble sett, satt pris på og motivert.

Denne informanten forteller om sin opplevelse av positive tilbakemeldinger fra leder:

Lederen er veldig god på å gi tilbakemeldinger og da føler man jo seg inkludert og føler at man får bidratt da, og at ens stemme betyr noe. Hvis du ikke føler at du blir sett så er det jo sånn man blir lite motivert rett og slett.

Fravær av positive tilbakemeldinger viste til en dårligere relasjon med lederen, samtidig ble det oppfattet som demotiverende. En informant fortalte om sin arbeidssituasjon der vedkommende hadde opplevd både tilstedeværelse og fravær av anerkjennende tilbakemeldinger. Informanten viste til at vedkommende endret innstilling til arbeidet når hen fikk tilbakemeldinger. Når informanten ble stilt spørsmål om hva som er det viktigste lederen kan gjøre for at informanten skal være motivert svarer vedkommende:

Nei det er jo litt det med å se hva jeg gjør og hvor mye jeg gjør. Jeg føler selv at jeg gjør mye for brukere og kolleger. Hvis hen hadde sett det og satt pris på det, så hadde jeg vært mer motivert. For en stund siden var lederen på ferie og da hadde vi en vikar isteden. Da var det flere ganger vikaren sa til gruppen at vi var flinke og skrøt av oss, og vi var alle enige om at det var fint og at vi savnet det. Vi får ellers ingen tilbakemeldinger.

Informanten fortalte videre om at denne perioden opplevde vedkommende å trives mer med jobben, men relasjonen med lederen ellers var en årsak til at informanten vurderte å søke ny jobb.

Funnene i studien viser til en sterk sammenheng mellom anerkjennelse av leder i form av tilbakemeldinger og motivasjon. I den grad de gis opplevdes det som motiverende, og fravær av tilbakemeldinger hadde uheldige konsekvenser for motivasjonen. Sammenhengen mellom anerkjennelse og motivasjon bekreftes i samtlige av motivasjonsteoriene som er presentert i denne oppgaven. Selvbestemmelsesteorien påpeker viktigheten av å bli sett og verdsatt (Gagne og Deci, 2005; Løvaas, 2017). Samtidig anses det å gi positive tilbakemeldinger som autnomistøttende atferd av lederen (Stone et al., 2009). Jobbkarakteristikamodellen påpeker også det å få tilbakemelding som en faktor som fremmer motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Imidlertid viser Herzbergs to- faktorteori til anerkjennelse som motivasjonsfaktor, som vil si at det skaper trivsel i den grad det er tilstede men ikke mistriksel dersom det er manglende.

Relasjon mellom over og underordnende sees som hygienefaktor som vil si at relasjonen i seg selv ikke vil kunne skape trivsel, men vil kunne skape mistrivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Funnene i denne studien tyder ikke på at disse aspektene enkelt kan skiller fra hverandre, men ser anerkjennelse i sammenheng med relasjonen til lederen. Særlig da informantene påpekte viktigheten av lederen når det gjaldt anerkjennelse, og viste til at lederens evne til å gi anerkjennelse hadde betydning for hvordan de vurderte relasjonen med leder og at dette igjen hadde konsekvenser for motivasjonen.

Perspektivet som fremtrer i denne studien støttes av relasjonsledelse, der lederens evne til å gi anerkjennelse og tilbakemeldinger anses som motivasjonsstøttende egenskaper ved relasjonen og dermed kan oppfattes som et relasjonelt aspekt. Det vises også til som i denne studien at fravær av tilbakemeldinger vil være demotiverende (Spurkeland, 2017). LMX teorien fremhever også det at ens innsats blir lagt merke til av lederen som en faktor for opplevd relasjonskvalitet (Martinsen, 2019). Individualisert omtanke innen transformasjonsledelse understreker også at lederen bidrar til medarbeideres vekst gjennom anerkjennelse (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013). Berg (2019) viser i sine studier av sammenhengen mellom relasjon til leder og trivsel til at anerkjennelse fra leder har positive effekter på medarbeiderens motivasjon.

#### **4.3.2 Tilbakemeldinger ved feil eller avvik**

I likhet med å få gode og positive tilbakemeldinger, var det å få tilbakemeldinger fra leder ved feil eller avvik noe medarbeiderne verdsatte og anså som en sentral del av lederens rolle. Der informantene hadde handlet feil, vurdert feil eller ting burde ha blitt gjort på en annen måte var det ønskelig med tilbakemelding fra lederen om dette. Flere av informantene fortalte om at deres ledere gjorde dette. Informantene delte historier om ledere som både tok opp hendelser i enkeltsamtaler og i felleskap med andre slik at både den enkelte medarbeideren og øvrige medarbeidere kunne lære og utvikle seg av de situasjonene som ble drøftet.

Det har jo vært avvik. Da går vi igjennom det og snakker om det, og snakker om det på felles møter. Lederen viser forståelse, og hen snakker om hva vi kan gjøre for at

det ikke skal skje igjen istedenfor å iverksette meg. Det er fokus på felles utvikling, selv om det skjedde med meg.

En annen informant påpeker også viktigheten av lederen i disse situasjonene:

Det er viktig at vi snakker om det og finner ut av hva som har skjedd og prøver å finne ut av situasjonen og på hvilken måte vi kan forebygge at noe sånt skjer igjen. Lederen min står ved siden av meg og støtter meg igjennom det.

Disse informantene viste til at de hadde en god relasjon med leder. Informantene viste til at selv om situasjonene var ubehagelige i seg selv, opplevde de det at lederen tok det opp og var med på veien videre gjennom situasjonene som tillitsfullt og bidro til at de klarte å stå i det og komme seg gjennom det. Når lederne håndterte disse situasjonene var det viktig for informantene at de viste empati og forståelse for dem som både medarbeidere og profesjonelle. Ved å ivareta dette opplevde ikke informantene at disse situasjonene hadde negative konsekvenser for relasjonen imellom dem. Derimot ble det ansett som vesentlig for deres utvikling. Det var heller der lederen ikke ga noe form for tilbakemelding, verken positiv eller negativ at informantene oppfattet det som negativt.

Funnene i studien viser til at ledere ved hjemmetjenesten i større grad praktiserer elementer av transformasjonsledelse, der det å være læringsorientert og støttende er sentralt, fremfor en tilnærming der avviksledelse og straff som gjenkjennes innen transaksjonsledelse praktiseres (Bass, 2019; Brochs- Haukedal, 2017; Matthiesen et al., 2013). Ved å vise empati og forståelse når tilbakemeldinger gis bidrar dette til medarbeidernes utvikling, dette er sentrale aspekter ved lederen som påpekes ved lederens relasjonskompetanse (Spurkeland, 2018). Dette understøttes også i selvbestemmelsesteorien, hvor det å gi saklig og ikke dømmende tilbakemelding fremmer indre motivasjon (Stone et al., 2009). Resultatene understøttes også i jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Beskrivelsene av hvordan lederne håndterte situasjonene samt hvordan relasjonen med leder ikke brytes, men heller oppleves som en støtte i vanskelige situasjoner antyder at medarbeiderne opplever relasjonell bærekraft i relasjonen til sin leder. Dette innebærer slik som informantene viser til her, at partene evner å holde ved relasjonen gjennom prøvelser (Spurkeland, 2018).

## 4.4 Det sosiale aspektet på arbeidsplassen

Et sentralt tema blant funnene i studien var det sosiale aspektet på arbeidsplassen. Informantene påpekte at det var viktig for dem å bli kjent med både lederen og andre medarbeidere som personer, at de gjensidig kunne dele av sine interesser og privatliv. Å bli kjent på denne måten viste til å påvirke hvordan informantene opplevde relasjonen med ledere og kolleger, og hadde stor betydning for deres trivsel og motivasjon på jobb.

### 4.4.1 Å bli kjent med lederen

Resultatene i studien viser til at for å oppnå den positive sammenhengen mellom relasjon til leder og motivasjon, var det essensielt at lederen tok seg tid til å bli kjent med medarbeideren. Det var viktig for informantenes trivsel og motivasjon at lederen viste interesse for og kunne gi oppmerksomhet til medarbeideren på andre aspekter enn det som var direkte arbeidsrelatert. Ledere som ga uttrykk for og viste at de ville kjenne sine medarbeidere som mer enn profesjonelle ble ansett som gode ledere av informantene. Samtidig viste informantene til at de opplevde relasjonen som trygg og givende. Flere informanter beskrev ledere som deltok som en del av gruppen på sosiale arenaer slik som lunsj, felleslunsj, lønningspils og jobbfester. Informantene oppfattet dette som positivt for både relasjonen og motivasjonen. Det var på disse arenaene informanten opplevde at de kunne bygge en bedre relasjon til lederen, og virkelig bli kjent som to individer.

En informant illustrerer hvordan lederen tar seg tid til å være sosial med medarbeiderne:

En dag dro lederen min ut på butikken og kjøpte snacks og pizza og lagde kos ut av det blå. Det var veldig velkomment, da følte vi alle at vi ble ivaretatt. Jeg tror arbeidsmiljøet blir bedre, og man føler seg nærmere lederen sin. Det er ikke bare å kjøpe noe kos og ikke være tilstede, man skal delta og prøve å være en del av gruppen. Man blir enda bedre kjent med personalet på denne måten, ikke bare det som er jobb men den sosiale biten og.

Av informanter som ikke opplevde lederen som sosial omgjengelig, viste de til at det skapte en avstand til lederen, og at de ikke følte seg trygg på lederen. En informant påpeker hvilken forskjell det å faktisk ha en sosial omgjengelig leder ville gjort:

Det er litt det med at man kan være trygg, det går begge veier og man føler seg sett. Jeg føler at lederen forstår ikke mitt private liv, med barn og familie. Hen slår ikke av en prat og for meg er det viktig. Jeg er jo sosial av meg og vi har ingenting til felles. Jeg liker jo å bygge en relasjon og skravle litt, og når man ikke kan det så blir det avstand.

Viktigheten av at lederen er sosial omgjengelig og viser interesse for å bli kjent med medarbeideren som person understøttes av relasjonsledelse. Å vise menneskeinteresse på denne måten kan styrke relasjonen de imellom og kan gi medarbeidere en opplevelse av å bli verdsatt av lederen (Spurkeland, 2017). En god relasjon er i seg selv en motivasjon hevder Spurkeland (2017), og det understøttes her gjennom informantenes erfaringer at når lederen er sosial omgjengelig og har for fokus på relasjonsbygging, så skaper det trivsel. Sammenhengen understrekes videre i selvbestemmelsesteorien der det påpekes at den indre motivasjon vil trolig i størst grad være tilstede der man opplever sosial tilhørighet som blant annet innebærer gode relasjoner og omgivelser der en opplever trygghet (Løvaas, 2017). Risan (2012) påpeker i sine studier at ledere som er sosial omgjengelige, viser åpenhet og kan ta del i aspekter som ikke er direkte arbeidsrelatert vil ha en positiv påvirkning på dyaden med medarbeideren. Gjennom dette vil det også kunne ha en positiv effekt på motivasjonen til medarbeideren.

#### **4.4.2 Fellesskap og samhold i gruppen**

I tillegg til å bli kjent med lederen som person, var også relasjoner til andre medarbeidere et viktig tema som hadde betydning for informantenes motivasjon. Informantene påpekte at de ønsket å være en del av en arbeidsplass der de opplevde at de hørte til, der man tok vare på hverandre og hadde et godt kollegialt fellesskap. Dette var både i form av å ha et sosialt fellesskap på arbeidsplassen der de fikk tid sammen med kollegaene sine og ble kjent med dem, men også i form av å ha et godt samarbeid mellom kolleger. Imidlertid påpekte flere informanter at det var utfordrende å etablere de sosiale båndene og samarbeidet på egenhånd. De fleste av informantene trakk frem lederen, og anså det som lederens ansvar å være med på å skape fellesskap og samhold.



Informantene fortalte historier og opplevelser fra deres arbeidshverdager der de omtrent ikke så kollegaene sine. Alle hadde hver sin arbeidsliste der de skulle besøke egne brukere i deres hjem, og dermed var de i stor grad adskilt fra kollegaene sine gjennom dagen. I tillegg jobbet de i turnus, og det opplevdes som tilfeldig hvem av kollegaene sine de traff på de ulike vaktene. Disse faktorene som skyldtes organiseringen av arbeidshverdagen, skapte utfordringer for informantene når det gjaldt å ha et godt samarbeid med kollegaene sine og i det hele tatt bli ordentlig kjent med dem. Informantene anså derfor lederen omtrent som limet som skulle holde gruppen sammen. De anså det som lederens rolle å initiere prosesser og skape arenaer som kunne føre til bedre samhold i gruppen. Informantenes erfaringer rundt disse aspektene var ulike. De viste til både ledere som initierte og skapte samhold i gruppen, og ledere som ikke bidro til dette.

En informant reflekterte godt over sin opplevelse av fraværende samhold i gruppen:

Man blir litt overlatt til seg selv da, og da hjelper man ikke hverandre. Det kollegiale faller litt bort fordi man ser ikke hverandre, og det er vanskelig å etablere det på egenhånd. Man trenger litt hjelp med det fra lederen. Da føler man at det er en drittjobb, og man kan føle seg etterlatt. Samholdet og støtten er liksom ikke der.

Informantene som viste til at de hadde liten opplevelse av samhold i gruppen, viste også til at de ikke ville strekke seg for å hjelpe kolleger, fordi de ikke opplevde at kolleger vil yte noe mer for dem. Viljen til å yte noe mer for gruppen var dermed ikke tilstede. Informantene som derimot opplevde et fellesskap og et godt samhold i gruppen, delte erfaringer om kolleger som gjerne overtok oppgaver for hverandre, og støttet og hjalp hverandre i utfordrende situasjoner. Disse informantene var også mer fornøyde med jobben sin sammenlignet med de som ikke opplevde samhold og fellesskap.

Denne informanten deler sine positive opplevelser av samhold:

«Vi har den «vi» følelsen. Vi har den følelsen av at alle gjør sitt beste, de hjelper til og tar ansvar, så man trenger ikke å si det så høyt. Holdningene og hvordan alle er signaliserer det.»

Erfaringene til informantene tilsier at de motiveres av mer enn bare arbeidsoppgavene sine, og slik som arbeidsoppgaver kan skape motivasjon, kan også et sosialt fellesskap og godt samhold legge til rette for motivasjonen. Sosial tilhørighet i selvbestemmelsesteorien

påpeker denne sammenhengen. Det vises til i likhet med informantenes erfaringer, at sosial tilhørighet i form av at man opplever blant annet tilhørighet til en gruppe fremmer indre motivasjon. Det handler om et godt arbeidsmiljø der man bryr seg om hverandre og vil hverandre vel, og informantene bekrefter at dette øker deres vilje til å yte (Gagne og Deci, 2005; Løvaas, 2017; Ryan og Deci, 2000). Dette bekreftes også i studiene av Bjørk et al. (2007) der det påvises at det å oppleve solidaritet (støtte) og samhold med kolleger var noe av det viktigste som kunne forklare jobbtilfredshet.

Lederens rolle i å skape felleskap og samhold ses i sammenheng med ledelsesteoriene dette studiet bygger på. Relasjonsledelse påpeker at lederen i relasjonen med medarbeideren trekker medarbeideren til seg gjennom gode arbeidsforhold. Å initiere og invitere til samarbeid og samhandling er en viktig del av dette arbeidet, og slik som informantene viser til er dette med på å påvirke deres vilje til å yte som bekrefter at dette påvirker deres motivasjon (Spurkeland, 2017). Transformasjonsledelse påpeker også lederens rolle, her påpekes det at lederen motiverer medarbeidere til innsats gjennom god lagånd, noe som bekreftes i denne studien (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

## 5 Konklusjon

Studiens formål og problemstilling har vært å undersøke hva som fremmer motivasjon hos medarbeidere ved hjemmetjenesten. Studien har tatt utgangspunkt i medarbeideres perspektiv, og har hatt et særlig fokus på hvordan relasjon til leder påvirker medarbeideres motivasjon. For å presisere problemstillingen formulerte jeg forskningsspørsmålet:

Hvordan opplever medarbeidere ved hjemmetjenesten at relasjon til leder påvirker deres motivasjon?

Studien ble gjennomført kvalitativt, og datamaterialet består av fem informanter ved ulike hjemmetjenester. Materialet er analysert og drøftet mot relevant teori og forskning som har blitt presentert. Resultatene og diskusjonen av disse bringer frem den konklusjonen at relasjonen mellom leder og medarbeider har betydelig effekt på medarbeiderens motivasjon. Samtlige informanter viser til at en god relasjon med leder har positiv effekt på motivasjonen, og der informantene ikke opplevde relasjonen som god ga dette uheldige virkninger på motivasjonen.

Den teoretiske rammen for oppgaven viser til ulike aspekter ved både relasjonen mellom leder og medarbeider og motivasjonen. Det er gjort funn som underbygger flere sentrale aspekter ved de presenterte teoriene. Noen funn har imidlertid ikke samstemt med de ulike teoriene, eller har hatt nyanser ved seg som har vært annerledes enn det man kunne forvente å finne utfra den anvendte teorien.

Hjemmetjenesten byr på en hverdag der medarbeidere i stor grad er alene ute i tjenesten. Dette innebærer dermed fysisk avstand til leder, da leder ikke er tilstede ute i tjenesten sammen med medarbeideren. Likevel viser relasjonen til leder å ha vesentlige effekter på motivasjonen, og påvirket medarbeidernes opplevelse av arbeidet de gjorde ute i tjenesten. Medarbeiderne både ønsket og forventet at leder var tilstede i hverdagen på felles møtepunkter og involverte seg i deres daglige arbeid. Dette påvirket hvordan de opplevde relasjonen til leder og dens effekt på motivasjonen deres. Funnene styrker behovet for leders synlighet for å bygge en tillitsfull og trygg relasjon som påpekes innen relasjonsledelse (Spurkeland, 2017) og innen dyadisk teori (Graen og Scandura, 1987; Risan, 2012). Dutton og Heaphy (2003) viser til at interaksjoner som ikke er fysiske også kan by på en High-quality

connection [HQC]. Funnene i denne studien viser imidlertid til at det er fysisk tilstedeværelse som ønskes og forventes av medarbeidere, og annen type kommunikasjon eller tilstedeværelse sidestiltes ikke med dette selv om det ble verdsatt.

Lederens praksis av en «åpen dør» har også betydning for medarbeiderens motivasjon. Funnene viser at ledere som vier oppmerksomhet og er positive til å bli oppsøkt av medarbeidere i hverdagen, og tilbyr veiledning, støtte og råd bidrar til å øke motivasjonen. Samtidig styrker de og gir kvalitet til relasjonen. Funnene sees i sammenheng med og underbygger individualisert omtanke innen transformasjonsledelse. Lederes praksis av individualisert omtanke kan også gjenkjennes i lederes praksis når det gjelder høy LMX og gjennom dette underbygger også funnene LMX- teorien (Bolman og Deal, 2018; Matthiesen et al., 2013). Funnene understøtter også det menneskeorienterte fokuset som presiseres innen relasjonsledelse (Spurkeland, 2017).

Samtidig viste funnene at lederens praksis av en «åpen dør» førte til at lederen ble gjenstand for beundring og respekt. Funnene styrker idealisert innflytelse som fremheves innen transformasjonsledelse, da lederens praksis av en «åpen dør» førte til at medarbeiderne tok med seg lederens perspektiv inn i situasjonene de hadde diskutert (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

En faktor som påvirket effekten av tilstedeværelse og praktisering av en «åpen dør», var avklaring av forventninger. Funnene i studien viser til at rolleavklaring påvirker forventningene medarbeideren har til lederens tilstedeværelse og involvering. Dette påvirker videre relasjonen og motivasjonen. Medarbeidere som ikke ble møtt på forventninger om tilstedeværelse og involvering viste til en dårligere relasjon med lederen, samtidig påvirket dette motivasjonen negativt. Derimot der leder hadde tydeliggjort at det ikke var deres rolle å involvere seg i medarbeiderens hverdag i så stor grad som de forventet, viste ikke dette til å svekke relasjonen eller tilliten mellom dem. Funnet styrker behovet for å avklare roller for å bygge en god relasjon og unngå uheldige konsekvenser for motivasjonen. Dette presiseres særlig i Graen og Scandura (1987) beskrivelse av hvordan dyader utvikles, og i LMX- teorien (Anand et al., 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Videre viste undersøkelsens resultater at samspillet i relasjonen har betydelig effekt på medarbeiderens motivasjon. Samspill ble trukket frem innen tre områder; planlegging av

medarbeiderens arbeidsdag, utvikling av arbeidsplassen og utviklingen av medarbeideren selv. Samspillet påvirket hvordan informantene opplevde arbeidsoppgavene sine, hvordan de opplevde de ulike organisatoriske prosessene og beslutningene som ble tatt, og var også viktig for deres egen vekst og utvikling.

I hjemmetjenesten struktureres medarbeidernes arbeidsdag gjennom arbeidslister. Her er deres gjøremål og tidsplan bestemt på forhånd. I hvilken grad informantene ble inkludert i planleggingen av listene påvirket deres innstilling til oppgavene sine. Der lederen hadde ivaretatt samspillet opplevde informantene å ha en mer positiv innstilling til arbeidsoppgavene og at de kunne følge opp brukerne bedre. Disse funnene styrker betydningen av samspill i en god relasjon som trekkes frem i relasjonsledelse (Cunliffe og Eriksen, 2011; Spurkeland, 2017), LMX- teorien (Martinsen, 2019; Risan, 2012) og transformasjonsledelse (Arnulf, 2020). Resultatene styrker samtidig betydningen av autonomi som beskrives i selvbestemmelsesteorien (Gagne og Deci, 2005; Løvaas, 2017), jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2009) og to- faktorteorien (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Samspillet var videre betydningsfullt for utviklingen av både informantenes egen avdeling, men også arbeidsplassen som en helhet. Dette gjaldt faglig og resultatmessig utvikling, samt det å bidra til å skape en god arbeidsplass. Resultatene viste at medarbeidere som ble inkludert av lederen hele veien i organisatoriske prosesser og beslutninger, lettere kunne akseptere og ha tillit til disse enn de som ikke ble inkludert. Funnene styrker inspirerende motivasjon som påpekes innen transformasjonsledelse (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013). I tillegg sees resultatene i sammenheng med relasjonsledelse som trekker frem tillit som en avgjørende faktor i relasjonen (Skivik, 2004; Spurkeland, 2017). Funnene styrker også betydningen av å ivareta medarbeiderens autonomi på det organisatoriske nivået (Lynch et al., 2005).

For at medarbeideren skulle utvikle seg med tanke på faglig kompetanse, ansvar og tilegne seg nye administrative oppgaver var også samspill en sentral forutsetning. Resultatene indikerer i tråd med de tre presenterte motivasjonsteoriene at å få brukt ulike ferdigheter og utviklet kompetansen er motivasjonsfremmende (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009; Ryan og Deci, 2000). Imidlertid var samspillet en forutsetning for en vellykket utvikling. Medarbeidere som opplevde et samspill i form av at de hadde vært med

på å finne blant annet kompetansehevende tiltak for dem selv viste til at dette var med på å øke motivasjonen deres. Derimot der oppgaver bare ble tildelt til medarbeiderne opplevdes det ikke som motivasjonsfremmende, men heller som noe de måtte gjøre. Funnene underbygger relasjonsledelse, der lederen tilrettelegger for medarbeiderens motivasjon gjennom å ta hensyn til individuelle behov og ønsker (Spurkeland, 2017). Funnene bekrefter også individualisert omtanke i transformasjonsledelse (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013). Funnene gjenkjennes også i Stone et al. (2009) beskrivelse av autnomistøttende prinsipper, der det påpekes at det å aktivt lytte til og anerkjenne medarbeiderens perspektiv samt å gi valg innenfor organisasjonsstrukturen er autnomistøttende atferd av lederen.

Resultatene i studien styrker ikke perspektivet om inn- og utgrupper som presenteres i LMX-teorien (Anand et al., 2011; Martinsen, 2019; Risan, 2012). Funnene i denne studien indikerer at ledere ved hjemmetjenesten i større grad har den samme praksisen ovenfor hele personalgruppen, også når det gjaldt samspill i relasjonen. Et skille her var at ulik formell kompetanse og autorisasjon viste til ulikheter med tanke på hvilke oppgaver og ansvar de ulike yrkesgruppene kunne ha. Dette indikerte likevel ikke at det kunne skilles mellom klare inn- eller utgrupper i forholdet til lederen. Dette viste heller ikke til å ha konsekvenser for relasjonen.

Videre var tilbakemeldinger et sentralt aspekt som hadde betydning for motivasjonen til informantene. Samtlige informanter viste til at tilbakemeldinger var viktig for at de skulle oppleve motivasjon og fremgang. Dette var både anerkjennende tilbakemeldinger og tilbakemeldinger ved feil eller avvik. De anerkjennende tilbakemeldingene var i form av positive tilbakemeldinger lederen selv hadde, men også der lederen videreformidlet kolleger, brukere og pårørendes tilbakemeldinger. Å bli verdsatt slik viste til å øke motivasjonen, mens fravær av tilbakemeldinger opplevdes demotiverende samtidig som det viste til en dårligere relasjon med lederen. Funnene styrker betydningen av å bli verdsatt gjennom tilbakemeldinger som fremmes i de tre motivasjonsteoriene denne oppgaven bygger på (Fivelsdal et al., 2004; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009; Stone et al., 2009).

Imidlertid styrker ikke funnene to- faktorteoriens perspektiv om å se motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer hver for seg. I det perspektivet anses anerkjennelse som motivasjonsfaktor, og relasjonen mellom over- og underordnede som hygiene faktor (Jacobsen og Thorsvik,

2019). Funnene i denne studien peker i retning av at disse to aspektene er nært knyttet til hverandre. Informantene viste til viktigheten av at leder anerkjenner dem, samtidig som dette hadde betydning for hvordan de vurderte relasjonen mellom dem. Funnet underbygger relasjonsledelse (Spurkeland, 2017), LMX- teorien (Martinsen, 2019) og transformasjonsledelse (Arnulf 2020; Matthiesen et al., 2013) perspektiv der anerkjennelse knyttes til relasjonen mellom leder og medarbeider.

Tilbakemeldinger ved feil eller avvik ble også oppfattet som en sentral del av lederens rolle. Informantene viste til ledere som både tok opp hendelser i enkeltsamtaler men også i fellesskap for å oppnå felles læring. Ved at lederen var empatisk, viste forståelse og var støttende i disse situasjonene viste ikke informantene til at situasjonene svekket relasjonen, men heller til at de hadde en god relasjon og hadde tillit til lederen. Dette indikerer relasjonell bærekraft der partene evner å holde ved relasjonen gjennom prøvelser, samtidig som betydningen av lederens relasjonskompetanse styrkes (Spurkeland, 2018). Funnene styrker betydningen av en læringsorientert og støttende leder som understrekes i transformasjonsledelse (Bass, 2019; Matthiesen et al., 2013). Funnene gjenkjennes også i selvbestemmelsesteorien (Stone et al., 2009) og jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Det sosiale aspektet på arbeidsplassen ble også trukket frem som et sentralt tema som hadde betydning for informantenes relasjoner på jobb og gjennom dette også arbeidsmotivasjonen deres. Informantene ønsket å bli kjent med lederen som person, og ønsket at lederen viste interesse for medarbeideren utenom det som var direkte arbeidsrelatert. At lederen deltok på sosiale arenaer som felleslunsj og lønningspils viste til å gi en trygg og givende relasjon med lederen. Funnene gjenkjennes i relasjonsledelse (Spurkeland, 2017) og i Risan (2012) studier av dyadisk lederskap. Samtidig styrker funnene betydningen av sosial tilhørighet for motivasjonen som påpekes i selvbestemmelsesteorien (Løvaas, 2017).

I tillegg var også relasjoner til andre medarbeidere av betydning for informantenes opplevelse av motivasjon. Å ha et sosialt fellesskap der medarbeiderne opplevde tilhørighet, samarbeid og samhold fremmet motivasjon og viljen til å yte ekstra for hverandre. Imidlertid viste informantene til at organiseringen av hjemmetjenesten der de er alene ute i tjenesten samtidig som de jobber i turnus gjorde at de så lite til kollegene sine i hverdagen.

Informantene opplevde derfor utfordringer med å etablere sosiale bånd og samarbeid med kolleger på egenhånd, og lederens rolle i å skape dette ble ansett som særlig viktig. Funnene styrker betydningen av sosial tilhørighet som påpekes i selvbestemmelsesteorien (Gagne og Deci, 2005; Løvaas, 2017). Samtidig gjenkjennes lederens rolle i å skape samhold og samarbeid i relasjonsledelse (Spurkeland, 2017) og transformasjonsledelse (Arnulf, 2020; Matthiesen et al., 2013).

Resultatene av studien viser viktigheten av å ivareta det relasjonelle aspektet for medarbeiderens motivasjon. Informantenes historier og erfaringer indikerer at lederprosessen som søker å påvirke medarbeideres tenkning, holdning og atferd, i stor grad er relasjonell (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Den relasjonelle motivasjonskraften lederen har forbindes med så mange områder, at for å nå organisasjonens mål og skape en god arbeidsplass der medarbeidere trives og drives må relasjoner til medarbeidere ha en sentral plass i lederens hverdag og praksis. Dette krever at ledere investerer tid og energi i relasjonene for å skape tillit, trygghet, samhold og samspill. Gjennom å ha en relasjonell tilnærming til ledelse kan lederen ivareta den viktigste ressursen hjemmetjenesten har, nemlig medarbeiderne sine (Jacobsen og Thorsvik 2019).

## **5.1 Avslutning og videre forskning**

Å få tatt meg tid og virkelig hatt muligheten til å sette meg inn i medarbeidernes perspektiv har vært givende og læringsrikt for meg. En leder kan ha mange hypoteser om hva som kan gjøre en til en god leder, men muligheten til å gå i dybden av det og bekreftet og avkreftet mine fordommer har vært utrolig engasjerende. Jeg vil tro at funnene som er gjort og de erfaringene som er delt, vil bidra til læring og fremgang for flere enn meg selv. Samtidig er jeg bevisst på at undersøkelsen er begrenset med tanke på generalisering, men nyansene og perspektivene bidrar likevel med en unik innsikt i opplevelsene til medarbeiderne i hjemmetjenesten.

Det hadde vært interessant å supplere denne studien med forskning som også tar for seg lederperspektivet ved hjemmetjenesten. Det hadde vært spennende å se hvilke likheter og ulikheter ledere og medarbeidere opplever med tanke på det relasjonelle aspektet. Samtidig ville det også vært interessant å utforske hvilke muligheter og utfordringer ledere opplever



med tanke på relasjonsbygging, og om å utøve relasjonell ledelse i en hverdag der man sees i betydelig mindre grad enn mange andre arbeidsplasser. Jeg vil følge med på forskningen videre for å se om noen tar stafettpinnen her hvor jeg gir slipp på den.

## LITTERATURLISTE

- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. & Vidyarathi, P. C. (2011). Leader-Member Exchange: Recent findings and prospects for the future. I A. Bryman, D. Collinson, G. Keith, B. Jackson & M. Uhl- Bien (Red.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 311-325). SAGE.
- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori: fra argument til motargument til kunnskap*. Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget
- Bass, B. M. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: å lære å dele en visjon. I Ø.L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5.utg. s. 128-141). Gyldendal Akademisk
- Berg, M. (2019). *Tilliten må ligge i bunn* [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høyskole
- Bjørk, I. T., Samdal, G. B., Hansen, B. S., Tørstad, S., & Hamilton, G. A. (2007). Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44(5), 747–757. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.01.002>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal akademisk
- Brochs- Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Fagbokforlaget
- Cox, C. A. (2019). Nurse manager job satisfaction and retention: A home healthcare perspective. *Nursing Management*, 50(7), 16-23. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000558512.58455.68>
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations (New York)*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2018). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 02.12.21 fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The Power of High Quality Connections. I K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Red.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (s. 263-278). Berrett- Koehler Publishers.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider* (2. utg.). Fagbokforlaget
- Fivelsdal, E., Nordhaug, O. & Bakka, J. F. (2004). *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg.). Cappelen Akademisk forlag.
- Fjørtoft, A-K. (2016). *Hjemmesykepleie: ansvar, utfordringer og muligheter* (3 utg.). Fagbokforlaget.
- Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid* (LOV-2017-04-28-23). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2017-04-28-23>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208. <http://terriscandura.com/redesign/wp-content/uploads/2017/08/Toward-a-Psychology-of-Dyadic-Organizing-Graen-Scandura87.pdf>
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison- Wesley.
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.* (LOV-2011-06-24-30). Lovdata. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30#KAPITTEL\\_3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30#KAPITTEL_3)
- Hetland, H. (2004) Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*, 7(1), 95-102. <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Abstrakt forlag

- Jørgensen, M. S. (2020). *Motivasjon og ledelse: Medarbeideres opplevelse av motiverende lederatferd* [Masteroppgave]. VID vitenskapelige høyskole
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget
- Krogh, T. (2014) *Hermeneutikk: om å forstå og fortolke* (2. utg.). Gyldendal Akademisk
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk
- Lee, D. (2012). The Role of Transformational Leadership Styles in the Home Health Care Industry. *Home Health Care Management & Practice*, 24(4), 169–174. <https://doi.org/10.1177/1084822311427057>
- Lynch, M. F., Plant, R. W., & Ryan, R. M. (2005). Psychological Needs and Threat to Safety. *Professional Psychology, Research and Practice*, 36(4), 415–425. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.4.415>
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s.221-244). Cappelen Damm Akademisk
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- Manger, T. (2012). *Detta vet vi om: Motivasjon og mestring*. Gyldendal Akademisk

- Martinsen, Ø.L. (2019) Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5.utg. s. 142-165). Gyldendal Akademisk
- Matthiesen, S.B., Knudsen, T. & Susegg, J. A. (2013). Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse. I R. Rønning, W. Brochs- Haukedal, L. Glasø & S.B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0* (s. 181-222). Fagbokforlaget.
- Nielsen, M. S. & Jørgensen, F. (2016). Meaning creation and employee engagement in home health caregivers. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 30(1), 57–64.  
<https://doi.org/10.1111/scs.12221>
- NSD (u.å.). *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet 03.02.22 fra:  
<https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2018(2), 54-61.  
<https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Opstad, L. (2020) *Økonomistyring i offentlig sektor* (3.utg.). Gyldendal Akademisk
- Oslo kommune (u.å.). *Hjemmesykepleie og praktisk bistand*. Hentet 17.11.21 fra:  
<https://www.oslo.kommune.no/helse-og-omsorg/hjemmetjenester/hjemmesykepleie-og-praktisk-bistand/>
- Otnes, B. (2015). Utviklingen i pleie- og omsorgstjenestene 1994-2013. *Tidsskrift for omsorgsforskning*. 1(1), 48-61. <http://hdl.handle.net/11250/285003>
- Regjeringen (2021, 11 oktober). *Omsorgstjenesten*.  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/omsorgstjenesten/id426407/>
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2012(2), 67-74. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/1169/919328.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sirris, S. & Løvaas, B. J. (2019) Verdibasert ledelse- samspeilet mellom motivasjon, verdier og ledelse. I E. Hillestad & J. Tessem (Red.), *Frivillighetens kraft* (s. 61-77). Fagbokforlaget
- Skivik, H. M. (2004). *Relasjonell ledelse: Å lære lederskap i praksis*. Gyldendal Akademisk
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg.). Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Universitetsforlaget
- Statisk sentralbyrå. (2005, 27. september). *Flere eldre mottar hjemmesykepleie*.  
<https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/flere-eldre-mottar-hjemmesykepleie>
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.  
<https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1177/030630700903400305>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Fagbokforlaget
- Thomassen, M. (2006) *Vitenskap, kunnskap og praksis: innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Akademisk
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector- Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of public administration research and theory*, 20(2), 387-412. 10.1093/jopart/mup009

Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring: veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Fagbokforlaget

## **VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV**

### **Vil du delta i mitt forskningsprosjekt?**

#### ***Motivasjon på arbeidsplassen: en kvalitativ studie om hvilken betydning relasjonen mellom leder og medarbeider har for medarbeiderens motivasjon***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som fremmer motivasjon på jobb. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Mitt navn er Asim Hussain og jeg student ved VID vitenskapelige høgskole og skriver nå masteroppgaven min i studiet Verdibasert ledelse. Mitt prosjekt undersøker hva som fremmer motivasjon hos medarbeidere i hjemmetjenester, og hvordan relasjon til leder påvirker dette. Jeg ønsker å få kunnskap om din arbeidshverdag og høre om dine erfaringer fra din arbeidsplass.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

VID vitenskapelige høgskole

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ønsker å intervju personer som jobber i ulike former for hjemmetjenester både i offentlig og privat sektor. Jeg ønsker å snakke med deg som er medarbeider, da jeg vil få frem ditt perspektiv i oppgaven. Jeg søker deg som har vært ansatt i mer enn et år.

Jeg er gjort kjent med at du ønsker å delta i denne studien og sender derfor informasjon om prosjektet til deg.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

I denne studien har jeg valgt kvalitativ metode, der jeg benytter meg av intervju som metode for datainnsamling. For deg som deltar vil dette innebære at vi møtes for å gjennomføre et intervju på ca. en time. Tidspunkt og sted for intervju avtaler jeg nærmere med deg, jeg er fleksibel slik at det kan tilpasses deg og din hverdag. Jeg vil benytte meg av lydopptak og ta notater underveis gjennom intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.



## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Personlige opplysninger vil anonymiseres fortløpende og disse vil ikke bli tatt med i endelige resultatet. Disse lagres på min private PC som er låst med passord. Det er kun jeg og min veileder Arild Wæraas som vil ha tilgang på materialet. Dersom du ønsker det, kan du få se notatene mine fra intervjuet. Det vil også være mulig å få se masteroppgaven hvis du skulle ønske det.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes ved prosjektets slutt i mai 2022.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: VID vitenskapelige høgskole ved veileder Arild Wæraas ([arild.waeraas@vid.no](mailto:arild.waeraas@vid.no)) eller student Asim Hussain ([asim\\_hus\\_1@hotmail.com](mailto:asim_hus_1@hotmail.com)/tlf.97180247). Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu ([nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no)/tlf. 93856277)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Asim Hussain

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Motivasjon på arbeidsplassen: en kvalitativ studie om hvilken betydning relasjonen mellom leder og medarbeider har for medarbeiderens motivasjon* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i studentprosjektet gjennom intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i mai 2022.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **INTERVJUGUIDE**

**1. Kan du fortelle meg om arbeidssituasjonen din?**

- *Hva er din yrkestittel?*
- *Hvor lenge har du jobbet på samme arbeidsplass?*

**2. Hvordan er arbeidsdagen din organisert?**

- *Jobber du mye ute/inne? Mye på egenhånd/med andre? Hva synes du om det?*
- *Hvor ofte er du sammen med lederen din? Opplever du det som positivt/negativt?*

**3. Hvordan fordeles arbeidsoppgavene?**

- *Med på å bestemme oppgavene du skal ha? Skulle du ønske du var med på å bestemme? Er de spennende? Viktige? Eksempler?*
- *Får du bestemme hvordan du skal utføre oppgavene selv? Har du eksempler på det?*
- *Får du brukt ulike deler av kompetansen? Eksempler?*

**4. Opplever du at mestrer din arbeidshverdag og arbeidsoppgaver?**

- *Bidrar lederen din til at du mestrer oppgaver som du synes er utfordrende? Kom gjerne med eksempler*

**5. Hvordan er trivselen din på jobb?**

- *Hva gjør at du trives/ikke trives? Påvirker lederen din det? Kom gjerne med eksempler*
- *Hvordan er prestasjonsnivået ditt på jobben? Påvirker lederen din det? Eksempler?*
- *Hva er det viktigste lederen din kan gjøre for at du skal være motivert på jobb?*

**6. Synes du at det er viktig å ha et godt forhold til sin nærmeste leder?**

- *Hvorfor/ hvorfor ikke synes du er viktig for å et godt forhold til leder? Eksempler?*
- *Hva skal til for å ha et godt forhold til en leder?*

**7. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og din leder?**

- *Hva gjør at du beskriver det som et godt/ikke godt forhold? Kom gjerne med eksempler*
- *Vet du hva lederen din forventer av deg, og hva du kan forvente av din leder?*
- *Er det rom for at du kan uttrykke deg både negativt og positivt? Har du eksempler?*

**8. Kan du fortelle meg om en god arbeidsdag der lederen din bidro til denne opplevelsen?**

- *Hva gjorde at du vil beskrive denne arbeidsdagen som god?*

**9. Kan du fortelle meg om en arbeidsdag som ikke var god der lederen din bidro til denne opplevelsen?**

- *Hva gjorde at du ikke vil beskrive denne dagen som god?*
- *Hvordan påvirket det relasjonen mellom deg og din leder? Klarte dere å ordne opp?*
- *Ønsker du at lederen din bidro annerledes, i så fall hvordan?*

**10. Har du opplevd en situasjon eller en oppgave som du ikke opplevde som positiv eller spennende, men der lederen din bidro til at du fikk et annet syn på det?**

- *Hva gjorde lederen din i situasjonen?*

**11. Hvordan opplever du at lederen din bidrar til at du skal få utvikle deg?**

- *Gir lederen din deg ansvar? For mye/lite ansvar? Får kollegaene dine like mye ansvar? Kom gjerne med eksempler*
- *Får du tatt egne avgjørelser? Hva om avgjørelsen ikke var riktig? Har du eksempler?*

**12. Får du tilbakemelding på arbeidet ditt av lederen din?**

- *Synes du det er viktig? Hvorfor/hvorfor ikke? Kom gjerne med eksempler*

**13. Involverer lederen deg i sine avgjørelser og avgjørelser for organisasjonen?**

- *Synes du det er viktig å bli involvert? Kom gjerne med eksempler.*

**14. Vet du hva målene for arbeidsplassen din er, og hva planene for fremtiden er?**

- *Er målene viktige for deg? Opplever du at du får bidratt i det arbeidet? Eksempler?*
- *Hvordan arbeider lederen din for å nå målene? Har du eksempler på det?*
- *Får du vite om dere oppnår de resultatene som ønskes? Er det viktig for deg?*

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

### Referansenummer

538785

### Prosjektittel

Motivasjon på arbeidsplassen: en kvalitativ studie om hvilken betydning relasjonen mellom leder og medarbeider har for medarbeiderens motivasjon

### Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Aril Wæraas, arild.waeraas@vid.no, tlf: 22963885

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Asim Hussain, asim\_hus\_1@hotmail.com, tlf: 97180247

### Prosjektperiode

06.09.2021 - 08.05.2022

### Vurdering (1)

---

#### 11.10.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 11.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 08.05.2022.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!