



Motivasjon og ledelse

Medarbeideres opplevelse av motiverende lederatferd

Marte Steine Jørgensen

VID vitenskapelige høyskole

Diakonhjemmet

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 27411

18. mai 2020

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er ledelse og motivasjon. Studiens formål er å undersøke motivasjon fra medarbeidernes perspektiv, og gå nærmere inn på hvordan medarbeidere på Oslo Universitetssykehus opplever at leders atferd påvirker deres motivasjon. Hensikten er å utvikle en dypere forståelse for hvordan leder påvirker motivasjon hos medarbeidere.

Problemstillingen er: «Hva er sammenhengen mellom lederatferd og ansattes motivasjon?»

Som teoretisk rammeverk har jeg brukt lederteorier om transformasjonsledelse og relasjonell ledelse, og tre sentrale motivasjonsteorier; Herzbergs to-faktorteori, Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori.

Studien er en kvalitativ undersøkelse hvor jeg intervjuet syv sykepleiere ansatt på Oslo universitetssykehus. Intervjuene ble analysert ved hjelp av tematisk analyse, og identifiserte fem overordnede temaer: synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere, målarbeid, sosialt fellesskap og tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling. Disse danner delkapitler i funn og diskusjonskapittelet, og ulike temaer knyttes til disse fem overordnede temaene.

Sentrale funn i denne studien er betydningen av synlig ledelse ved at leder er tilgjengelige og til stede, samtidig som hen engasjerer seg i arbeidshverdagen. Ved å kjenne sine medarbeidere og på den måten kunne tilby individuelt tilpassede oppgaver og utvikling vil medarbeiderne oppleve mestring og anerkjennelse som fremmer indre motivasjon. Leder må involvere medarbeiderne i utarbeidelse av mål og nødvendige tiltak, og mye tyder på at en presisering og tydeliggjøring av målenes betydning for pasientbehandlingen er av betydning for medarbeidernes motivasjon. Mine funn viser en sammenheng mellom opplevelsen av å utøve pleie av høy kvalitet og medarbeidernes motivasjon for arbeidet. Det er tydelige forventninger om at leder skal legge forholdene til rette for dette, blant annet ved å sørge for oppdaterte rutiner, nødvendig utstyr, samt at kunnskap og erfaring blir etterspurt og utviklet. Dette opplever medarbeiderne som motivasjonsfremmende lederatferd. Resultatene er diskutert og praktiske konsekvenser og forslag til videre forskning er presentert.

Summary

The topic of this thesis is leadership and motivation. The purpose of this thesis is to examine motivation from the employees' perspective, and to look more closely at how employees at Oslo Universitetssykehus (Oslo University Hospital) experience how management behaviour affects their motivation. The purpose is to develop a deeper understanding of how managers influence employee motivation. The thesis question is: «What is the relationship between leadership behaviour and employee motivation?»

As a theoretical framework, I have used management theories on transformational and relational leadership, and three central motivational theories; Herzberg's two-factor theory, Hackman and Oldham's job characteristic model, and Deci and Ryan's self-determination theory.

The study is a qualitative study where I interviewed seven nurses employed at Oslo Universitetssykehus (Oslo University Hospital). The interviews were analyzed using thematic analysis and identified five overarching themes: visible leadership, knowing their staff, target work, social community and facilitating good and safe patient care. These form sub-chapters in the findings and the discussion chapter, and different themes are linked to these five overall themes.

Key findings in this study are the importance of visible leadership by ensuring that managers are available and present, while also engaging in everyday work. By knowing their employees and thus being able to offer individually tailored tasks and development, employees will experience mastery and recognition that promote inner motivation. The manager must involve the employees in the preparation of measurements and required actions, and there are obvious indications that the specification and clarification of the measurements' importance for the patient care is important for the employees' motivation. My findings show a relationship between the experience of practicing high quality care and the employees' motivation for the work. There are clear expectations that the manager will facilitate this, among other things by providing updated routines, necessary equipment, and that knowledge and experience are sought and developed. This is perceived by employees as

motivational management behavior. The results are discussed and practical implications and suggestions for further research are presented.

Forord

Det er både med glede og lettelse jeg nå er ved veis ende av dette studieprosjektet. Å være i full jobb, samtidig som man skal kombinere studier og familieliv har vært krevende.

Innspurten på oppgaven ble noe annerledes og utfordrende som følge av corona-situasjonen, men nå er jeg endelig i mål. Det har vært et stort privilegium å få anledning til å fordype meg i tema som oppleves nær og relevant i arbeidshverdagen. Jeg har møtt mange fine mennesker på min vei, som har bidratt til både faglige og sosiale samtaler.

I forbindelse med avslutningen av prosjektet er det flere jeg ønsker å takke.

Tusen takk til mine informanter. Takk for at dere tok dere tid og delte deres historier.

Takk til Beate Jelstad Løvaas og resten av veiledningsgruppen for deres faglige diskusjoner og gode innspill. Og takk til min arbeidsgiver, Oslo universitetssykehus som har latt meg få denne muligheten. Takk også til mine gode kollegaer som har tatt på seg ekstra arbeidsoppgaver for at jeg skulle få gjennomføre dette. Det har betydd mye for meg.

Takk til min veileder Arild Wæraas, som har gitt meg nyttige tilbakemeldinger underveis i denne prosessen. Og takk til Elin som har gitt gode råd og konstruktive tilbakemeldinger. Du har støttet og veiledet, og bidratt til at det endelige resultatet nå er klart til innlevering.

Takk til familie og venner som har støttet og oppmuntret, og vist forståelse for min asosiale hverdag. Og en helt spesiell takk til Christoffer og våre to barn. Takk for at dere har heiet på meg og gitt meg tid og rom til å skrive. Det har vært helt avgjørende.

Oslo 14. 05.2020

Marte Steine Jørgensen

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	7
1.1 Formål og problemstilling.....	8
1.2 Oppgavens disposisjon	8
2 Teori.....	10
2.1 Hva er ledelse og hvordan kan leder motivere ansatte?	10
2.1.1 Lederatferd	11
2.1.2 Ledelse på Norsk.....	13
2.1.3 Transformasjonsledelse.....	13
2.1.4 Relasjonsledelse	17
2.2 Hva motiverer ansatte?	20
2.2.1 Indre og ytre motivasjon	21
2.2.2 Motivasjons- og hygienefaktorer	22
2.2.3 Meningsfulle arbeidsoppgaver, opplevd ansvar og faktiske kunnskaper	23
2.2.4 Selvbestemmelsesteorien	25
2.3 Oppsummering.....	28
3 Forskningsdesign og metode.....	29
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	29
3.1.1 Vitenskapelig ståsted - Hermeneutikk.....	30
3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder	31
3.3 Utvalg av informanter	32
3.3.1 Rekruttering av informanter	34
3.4 Intervjuene	36
3.4.1 Pilotintervju	37
3.4.2 Praktisk gjennomføring	38
3.4.3 Transkripsjon	39
3.5 Analyseprosessen og den tematiske analysen	40
3.5.1 Helhetsinntrykk og start på den tematiske analysen	40
3.5.2 Meningsbærende enheter.....	41
3.5.3 Kondensering.....	41
3.5.4 Sammenfatning	43
3.6 Metoderefleksjon	43
3.6.1 Min for forståelse	43
3.6.2 Reliabilitet og Validitet	44

3.6.3 Forskningsetikk	45
4 Funn og diskusjoner	48
4.1 Synlig ledelse	49
4.1.1 Tilgjengelighet og tilstedeværelse.....	49
4.1.2 Engasjert og støttende i hverdagen	50
4.2 Kjenne sine medarbeidere	52
4.2.1 Nysgjerrig på sine medarbeidere	52
4.2.2 Tilpassede oppgaver/delegering	55
4.2.3 Anerkjenne hver enkelt	58
4.3 Målarbeid	61
4.3.1 Involvere de ansatte	61
4.3.2 Tydelige på forventninger	63
4.3.3 Holde fokus i hverdagen.....	64
4.4 Sosialt fellesskap.....	66
4.4.1 Tilhørighet	66
4.4.2 Gode kollegaer og sosiale arrangementer	68
4.5 Tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling	70
4.5.1 Sørge for gode rutiner og nødvendige ressurser	70
4.5.2 Ressursområder og autonomi	72
4.5.3 Fagutvikling og kurs	75
6.1 Avsluttende betraktninger	83
6.2 Fremtidig forskning	83
Litteraturliste.....	85
Vedlegg 1	90
Vedlegg 2	94
Vedlegg 3	96

1 Innledning

Medarbeidere i norske sykehus trenger motivasjon for å stå i arbeidet. Studier av ulike norske organisasjoner i både privat og offentlig sektor viser sterke positive sammenhenger mellom medarbeideres indre motivasjon og arbeidsprestasjoner, i tillegg til økt vilje til å støtte sine kollegaer (Kuvaas og Dysvik, 2016). Indre motivasjon finner kilden til motivasjon i selve arbeidet, og medarbeidere som er indre motiverte gjør en bedre jobb enn de som først og fremst jobber for å motta lønn, dvs. ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Indre motivasjon forbindes med mer innsatsvilje og mer fornøyde medarbeidere, i motsetning til ytre motivasjon. Det er en leder sitt ansvar å bidra til at medarbeiderne er motiverte. Ved at ledere legger til rette for at medarbeiderne opplever høyest mulig indre motivasjon, vil organisasjonen få det beste ut av sine ansatte (Spurkeland, 2017).

Utgangspunktet for denne oppgaven og studien er en interesse for hvordan ledere kan bidra til å øke motivasjonen hos sine medarbeidere. Dette er relevant med tanke på utfordringene helsevesenet vil stå overfor de nærmeste årene som følge av økt behandlingsbehov og mangel på helsearbeidere. Stadig flere medarbeidere søker seg bort fra pasientrettet arbeid. Ved å undersøke medarbeideres perspektiv på hvordan ledere kan påvirke deres motivasjon, så vil man oppnå kunnskap som kan brukes av ledere til å gi medarbeidere i helsevesenet økt motivasjon, og slik forhåpentligvis bidra til å forhindre at medarbeiderne søker seg til andre stillinger. På bakgrunn av dette har jeg valgt å intervju medarbeidere som jobber i førstelinjen på Norges største sykehus, Oslo universitetssykehus (Ous). Jeg ønsker selv å bruke kunnskapen til å bli en bedre leder. Jeg opplever i min hverdag som leder at det er utfordrende å imøtekomme medarbeidernes ulike ønsker og behov, og ved å få mer kunnskap vil jeg kunne bli tryggere og mer målrettet i arbeidet med å motivere medarbeiderne jeg leder. Noe som igjen forhåpentligvis vil ha en positiv påvirkning på kvaliteten på tjenesten vi utøver.

Denne oppgaven fokuserer på medarbeidernes perspektiv og vil undersøke lederrollen fra et medarbeiderperspektiv, med et spesielt fokus på hva medarbeidere opplever som motiverende lederadferd. Lederadferd defineres som hva lederen gjør og alle handlinger han eller hun utfører i forbindelse med arbeidets kontekst (Yukl, 2013). Studier viser at ledere er

sentrale for å motivere ansatte, men hva mener de ansatte selv om lederens betydning for deres motivasjon?

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å undersøke hvordan leder påvirker arbeidsmotivasjon til medarbeiderne, sett fra et medarbeiderperspektiv. Hensikten er å få mer dybdekunnskap om motivasjon som fenomen, og hva leder gjør som har betydning for medarbeidernes motivasjon.

Problemstillingen er:

Hva er sammenhengen mellom lederatferd og ansattes motivasjon?

For å belyse problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever medarbeidere på Oslo universitetssykehus at leders atferd påvirker deres motivasjon?

1.2 Oppgavens disposisjon

Her i innledningen presenterer jeg valg av tema og oppgavens problemstilling som handler om sammenhengen mellom lederatferd og ansattes motivasjon. I teorikapitlet presenteres teori og forskning på ledelse og motivasjon, med et hovedfokus på transformasjonsledelse og relasjonsledelse da disse to teoriene omhandler hvordan ledelse kan fremme motivasjon på arbeidsplassen. I metodekapitlet beskriver og diskuterer jeg valg av metode og fremgangsmåten for innsamlingen av datamaterialet. Det gis en grundig beskrivelse av mitt vitenskapelige ståsted, datainnsamlingsmetoder samt analysemetode. Jeg forklarer også hvordan intervjuene bidrar til å få tak i medarbeidernes opplevelser og fortellinger. Slutten av dette kapitlet består av metoderefleksjon, hvor jeg reflekterer over min forforståelse, reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske aspekter.

Kapittel fire er funn og diskusjoner. Det er inndelt i fem hovedtema; synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere, målarbeid, sosialt fellesskap og tilrettelegge for god og trygg

pasientbehandling. Her presenteres og diskuteres det empiriske materialet fra studien, ved hjelp av teori og tidligere forskning. For å få en nær kobling mellom resultater og drøfting har jeg valgt å presentere begge deler i dette kapitlet. I konklusjonskapitlet oppsummerer jeg studien med en avsluttende konklusjon på min problemstilling. Avslutningsvis nevner jeg noen områder jeg mener kan være av interesse for fremtidig forskning.

2 Teori

Formålet med denne oppgaven er å undersøke sammenhengen mellom lederatferd og ansattes motivasjon, gjennom å undersøke hvordan medarbeidere i norske sykehus opplever at leders atferd påvirker deres motivasjon. Dette kapitlet presenterer det teoretiske rammeverket for denne studien. Det har to hoveddeler; en om ledelse og en om motivasjon. I første del presenteres begrepet ledelse og det redegjøres det for begrepet lederatferd. Deretter presenteres to ledelsesteorier om relasjonsorientert lederatferd: transformasjonsledelse og relasjonsledelse. Andre del handler om begrepet motivasjon, og her presenteres tre sentrale motivasjonsteorier; Herzbergs to-faktorteori, Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Disse tre teoriene peker på ulike faktorer som fremmer indre motivasjon i arbeidslivet.

2.1 Hva er ledelse og hvordan kan leder motivere ansatte?

Ledelse er et sammensatt fenomen, og det er mange ulike definisjoner på ledelse. De fleste har fellestrekk, som at ledelse dreier seg om en prosess hvor en person har til hensikt å rettlede, strukturere og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon (Martinsen, 2015). Fellestrekk ved ulike definisjoner av ledelse gjør det mulig å identifisere trender i perspektiver på ledelse (Northouse 2019). Det er spesielt to perspektiver som har vært fremtredende i forskningslitteraturen: trekkteori og atferdsorientert lederskap. Tradisjonelt har ledelsesforskningen vært opptatt av å avklare om ledere har spesielle personligheter, dermed også om de har egenskaper, kapasiteter eller ferdigheter som ikke-ledere har. Man fikk da et fokus på karakteristiske trekk ved ledere, og dette perspektivet har fått samlebetegnelsen «trekkteorier». Et trekk regnes som en stabil egenskap ved et individ, og et sentralt mål for denne forskningen har vært å finne hvilke trekk som er nødvendige for å være leder (Yukl, 2013). Trekkteoriene ble utfordret i perioden etter andre verdenskrig da forskere begynte å tvile på teorien om at det finnes universelle trekk som er stabile på tvers av ulike situasjoner man møter som leder (Stogdill, 1948).

Man gikk vekk fra synet på ledelse som et individ med lederegenskaper og mot antagelsen om at ledelse er en prosess som skjer i møtet mellom medarbeider og leder. Dermed blir ledelse mer knyttet til leders atferd og at det er noe som kan læres, fremfor å være medfødt del av et individs unike trekk. I en mer situasjonsbetinget tilnærming til ledelse finnes det ikke kun en rett måte å utøve ledelse på, man ser ledelse som en interaksjon mellom flere forhold Northous (2019).

Synet på ledelse i denne oppgaven baserer seg på perspektivet om ledelse som atferd og ikke som medfødte lederegenskaper. To definisjoner av ledelse kan beskrive oppgavens forståelse av ledelse:

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 416).

«Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer for å nå et felles mål «(Northouse 2019, s. 5).

Kombinasjonen av disse definisjonene får frem en forståelse av ledelse som en atferd som leder kan uttrykke i samspill med sine ansatte, samt at leder gjør dette med den hensikt å nå et felles mål. På denne måten er ledelse en kontinuerlig prosess og et gjensidig samspill mellom medarbeider og leder.

2.1.1 Lederatferd

Perspektivet på ledelse som atferd, og som en prosess mellom medarbeider og leder, ser leders atferd som et resultat av kvalifikasjoner, opplæring, erfaringer, oppfatning fra ansatte, samt andre organisatoriske betingelser (Yukl, 2010). Lederatferd har tradisjonelt blitt identifisert i form av hva ledere er opptatt av, i hvilken grad de involverer sine ansatte, hva de orienterer seg mot, samt synligheten og tilstedeværelsen de har i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Leders handlinger i møte med sine ansatte, samt hvilken innvirkning de har både på ansatte og effektivitet er hovedfokuset ved ledelse som atferd (Yukl, 2013). Med andre ord så betegner lederatferd hva lederen gjør og alle handlinger han eller hun utfører i forbindelse med arbeidets kontekst.

En av de første kjente studier av lederatferd er Ohio-State-studiene fra 1940-tallet. De fokuserte på hva ledere faktisk gjorde, og ikke identifisering av personlighetstrekk ved gode og dårligere ledere (Stogdill, 1948; Martinsen, 2005). Det ble utarbeidet en liste med to tusen utsagn som kunne beskrive lederatferd. Disse utsagnene la grunnlaget for den første versjonen av et spørreskjema utformet for å måle lederatferd, som senere ble videreutviklet. Man ble gjennom studiene oppmerksom på at lederatferd i de fleste tilfeller kan deles inn i atferd rettet mot arbeidsoppgavene og målene for arbeidet, eller atferd rettet mot det sosiale samspillet på arbeidsplassen og medarbeidernes ve og vel. På norsk bruker man ofte begrepene oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederatferd (Kirkhaug, 2015).

Jacobsen og Thorsvik (2013) støtter og bygger videre på denne inndelingen, men de kaller de to hovedkategoriene for oppgaveorientert og autoritær lederatferd eller relasjonsorientert og demokratisk lederatferd. Ved en oppgaveorientert- og autoritær lederatferd vil leder være mest interessert i produksjon og effektivitet, hvor lederen står med makten og tar selvstendige avgjørelser uten å involvere medarbeiderne. Kommunikasjonen med medarbeiderne er preget av ordre, og relasjonen mellom leder og medarbeider vil derfor være preget av sosial avstand (Kirkhaug, 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Yukl, 2013). Den relasjonsorienterte- og demokratiske lederatferden er i kontrast mer gruppeorientert hvor leder har fokus på medarbeiderne og forsøker å utvikle gode relasjoner ved å være oppmerksom og støttende. Lederen har fokus på medarbeidernes motivasjon, og er både delegerende og involverer medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet (Yukl, 2010). Relasjonen er derfor preget av nærhet, og medarbeiderne opplever i større grad tillit og autonomi. Lederen fokuserer her på å inkludere og utvikle sine medarbeidere gjennom anerkjennelse og gode relasjoner (Kirkhaug, 2015; Martinsen, 2005). Det er viktig å poengtere at disse to kategoriene også ble definert som gjensidig uavhengige, og dermed kan kombineres. Det vil si at ledere kan være like mye opptatt av oppgavene, som de er av medarbeiderne (Northouse, 2019).

På 1980-tallet fikk en ny dimensjon, endringsdimensjonen, oppmerksomhet innen ledelsesfaget (Arnulf, 2012). Det var ikke lenger tilstrekkelig å være relasjons- eller oppgaveorientert som leder, men man måtte også være endringsorientert for å holde tritt med den teknologiske utviklingen og andre endringer i samfunnet. Omgivelsene er mer

usikre og uforutsigbare, og kravet til omstilling og endring er økende. Endringsorienteringen innebærer at lederen er opptatt av endringer og utvikling i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Denne formen for lederatferd innebærer at lederen løser problemer på nye måter, tenker strategisk og er åpen for kreativitet og innovasjon. Endringsorienterte ledere også er opptatt av å motivere medarbeidere til å gjøre mer enn det som formelt fremgår av stillingsbeskrivelse og arbeidsavtaler, og som de selv anser for å være umulig å oppnå (Bass 2008).

2.1.2 Ledelse på Norsk

Enhver teori bør kontekstualiseres for å være et nyttig verktøy i analyse av empiriske undersøkelser. Forskning på kultur og ledelse har ikke overraskende vist koblinger mellom lederatferd og kultur. Det internasjonale forskningsprosjektet GLOBE, konkluderte med at kultur har betydning for oppfattelsen av hva som kjennetegnes som god ledelse, og dette derfor varierer mellom land og kulturer (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Skandinaviske organisasjoner er kjente for å ha flate hierarkiske strukturer og at lederne praktiserer en demokratisk form for ledelse (Velten, Ackerman, Hällstén & Tengblad, 2008). For eksempel viser en studie at skandinaviske ledere legger mindre vekt på strukturering av oppgaver og er mer opptatt av hensynet til sine ansatte, enn ledere fra andre europeiske land (Lindell og Arvonen, 1996). Byrkjeflot (2002) peker på betydningen av den norske demokratiske kulturen for å forstå kjennetegnene ved norsk lederatferd. Han mener at fokuset på likhet og uformelle relasjoner i vår kultur, har gitt norske ledere en mer demokratisk tradisjon. Dette støttes av Grennes (2014) som også peker på at den norske ledelsesmodellen er preget av likhetsidealet.

I Norge finner man relasjonsorienterte aspekter på ledelse (Warne-Søderholm, 2012). Noe av årsaken kan være at skandinaviske medarbeidere foretrekker en lederatferd med fokus på «coachende ledelse» og samarbeid, fremfor styring (Zander, 1997). Dette er aspekter som kan finnes også i teorier om transformasjonsledelse og relasjonsledelse.

2.1.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en retning innenfor teoriene om relasjonsorientert lederatferd. Den brukes ofte til å forklare ledereffektivitet (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og

Matthiesen, 2013). Fokuset på motivasjon og utvikling i transformasjonsledelse passer godt overens med dagens arbeidshverdag preget av usikkerhet og endring (Bass og Riggio, 2006). Transformasjonsledelsens opprinnelse var Burns (1978) forskning på politiske ledere. Han mente at lederskapet var i krise, da man ikke hadde tilstrekkelig med forståelse for kunnskap og ledelsesprosesser. Gjennom sin forskning fant han to typer ledelse blant politikerne: transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelse refererer til en form for ledelse basert på et bytteforhold, eller en transaksjon, mellom leder og medarbeiderne hvor lederen gir ros/belønning/forsterkninger i bytte mot at medarbeiderne gjør som de har fått beskjed om (Burns, 1978). På denne måten motiverer lederen de ansatte ved å appellere til deres personlige interesser som danner utgangspunktet for deres bytteforhold. En slik transaksjon vil kunne være leders bytte av lønn mot arbeidskraft når vi ser det innenfor en organisatorisk kontekst (Northouse, 2019). Dette kan vi knytte opp til ytre motivasjon. En slik form for ledelse er ikke uvanlig, og det kan sees på som en naturlig konsekvens av lønnsutbetalinger på arbeidsplasser. Forskning har i midlertidig vist at slike ledere ikke nødvendigvis er de lederne som skaper mest tillit og gode relasjoner til sine medarbeidere (Jung & Avolio, 2000). Litt senere vil jeg vise at også forskning tyder på at transaksjonsledelse heller ikke fremmer indre motivasjon i særlig grad.

Transformasjonsledelse antas derimot å ha en positiv innvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider ved at lederen er støttende, utviklende og anerkjennende. En transformasjonsorientert leder skiller seg fra en transaksjonsleder ved at hen ikke bare gjør seg kjent med hvilke behov medarbeideren har i jobbsammenheng, men lederen prøver aktivt å utvikle disse egenskapene hos medarbeideren (Martinsen, 2005). I henhold til Burns (1978) vil motivasjonen og prestasjonen til medarbeiderne øke mer som følge av transformasjon enn transaksjonsatferd.

Bass (1985) videreutviklet Burns (1978) sin teori og hevder at transformasjonsledelse er en utvidelse av transaksjonsledelse (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004). På enhver arbeidsplass vil leder utføre en form for transaksjon, da de ansatte mottar lønn mot at de utfører stillingens arbeidsoppgaver. Ved å inkludere en inspirerende atferd og en motivasjonsprosess initiert av en transformasjonsleder i arbeidet mot deres felles mål så tar man dette et steg videre og utøver transformasjonsledelse. Dette antas å resultere i en

prosess der medarbeidernes motivasjon for arbeidet går utover ens egne interesser og fremmer gruppens kollektive mål i større grad (Bass, 1997). Dette gjøres ved å uttrykke en eller flere av teoriens kjernekomponenter, også beskrevet som de 4 l'ene: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass, 1985).

Idealisert innflytelse:

Ledelse gjennom idealisert innflytelse innebærer at lederen fremstår som en sterk rollemodell for sine medarbeidere. Leder vil oppnå tillit, beundring og respekt, og ved å sette gruppens interesser fremfor sine egne kan lederen være en person som medarbeiderne gjerne vil etterligne og identifisere seg med (Bass, 1997; Bass & Riggio, 2006). Slike ledere blir gjerne tillagt spesielle egenskaper og de oppleves som målrettede og pålitelige samtidig som de har en høy moralsk standard (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Northouse, 2019).

Inspirerende motivasjon:

Transformasjonsledere vektlegger å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats, og de er opptatt av god lagånd. Inspirerende motivasjon er atferd som motiverer medarbeidere ved å gi dem meningsfulle og utfordrende oppgaver (Bass & Riggio, 2006). Dette innebærer å visualisere en ønsket fremtid for virksomheten, og trekke medarbeiderne med i et demokratisk samspill i utformingen og oppfølgingen av visjoner og ønsket mål. Kommunikasjonen av hva som forventes av medarbeiderne er klar, og lederen går frem som et godt eksempel som uttrykker selvtillit og forpliktelse (Bass 1997).

Intellektuell stimulering

En leder som utøver transformasjonsledelse stimulerer sine medarbeideres intellektuelle og kreative utvikling, og dette gjøres gjennom å gi dem utfordringer og oppmuntre dem til selvstendig arbeid og løse problemene på nye og kreative måter (Bass, 1997; Northouse, 2019). Lederen oppfordrer medarbeiderne til å stille spørsmål ved rutiner, og nye ideer fra medarbeiderne blir ikke kritisert selv om de avviker fra lederens egen oppfatning (Bass & Riggio, 2006). Det gis heller ingen offentlig kritikk av medarbeidere som gjør feil, eller mislykkes på ulike måter (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Individualisert omtanke

Behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse er stort hos alle mennesker, og den siste komponenten innen transformasjonsledelse er individualisert oppmerksomhet. Leder vil da lytte nøye til de individuelle behovene, og erkjenne hver enkelt medarbeiders unike behov og utviklingsmulighet i organisasjonen (Bass, 1997). Medarbeiderne blir utviklet og stimulert til å yte mer ved at lederen sørger for en støttende kultur, hvor leder opptrer som veileder og rådgiver (Northouse, 2019). Transformasjonsledelse utmerker seg ved at leder viser tydelig aksept for individuelle forskjeller, noe som betyr at vedkommende har en underliggende forståelse for at arbeidsoppgaver og ressurser bør tilpasses hver enkelt medarbeider (Bass & Riggio, 2006). Samspeillet mellom leder og medarbeider er personlig, og preget av toveiskommunikasjon. En leder skal kjenne sine ansatte, noe som innebærer at leder kommuniserer direkte med alle og huske hva som ble sagt i tidligere samtaler. Dette kan for eksempel gjøres ved at leder omgås med medarbeiderne og er til stede i miljøet sammen med dem han eller hun leder (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette resulterer i en leder som bygger gode relasjoner ved å anerkjenne medarbeidernes behov.

Ifølge Bass (1997) og hans teori om transformasjonsledelse, bør en transformasjonsleder utøve en lederatferd som er i samsvar med disse fire komponentene. Vektleggingen av de ulike komponentene vil variere, men uansett hvordan man vektlegger så vil man som leder kjennetegnes som en som arbeider strategisk med relasjonene i organisasjonen samtidig som man ivaretar medarbeidernes behov for utvikling og mestring (Martinsen, 2013).

Internasjonal forskning viser at dersom en leder tror på sine ansatte og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for organisasjonen, øker både effektiviteten i organisasjonen og trivselen hos den enkelte. (Hetland, 2004). En stor andel forskning på transformasjonsledelse har vist at denne lederatferden har effekt på medarbeidernes tillit og tilhørighet til nærmeste leder (Bass & Riggio, 2006). I hovedsak kan vi si at transformasjonsledelse gir større effekter enn transaksjonsledelse. Mens transaksjonsledelse gir forventede utfall, gir transformasjonsledelse resultater som er langt mer enn forventet (Northouse, 2019). I en metaanalyse av 39 studier om transformasjonsledelse fant man at transformasjonsledere ble oppfattet som mer effektive ledere med bedre arbeidsresultater enn de som kun utøvde transaksjonsledelse. Analysen viste også at medarbeidere til ledere som skårer høyt på dimensjonen transformasjonsledelse ble gjennomgående mer engasjerte og tilfredse, og de

ble motivert til å overskride sin egen egeninteresse til det som var til det beste for gruppen (Northouse, 2019).

Blant annet viser en studie gjennomført av Hetland og Sandal (2003) at transformasjonsledelse er sterkt assosiert med høy arbeidsmotivasjon blant medarbeidere. Studien viser at medarbeideren ønsket å yte mer fordi de opplevde at egen arbeidsinnsats hadde betydning for organisasjonens mål. Resultater fra en annen norsk undersøkelse ved Universitetet i Bergen (Hetland, 2004) bekrefter også at transformasjonsledelse er forbundet med økt jobbtilfredshet, høyere arbeidsmotivasjon og oppfatninger om at lederen er mer effektiv. Oppsummert kan en si at transformasjonsledelse fører til høyere jobbmotivasjon, økt jobbtilhørighet og lavere stressnivå på jobben.

2.1.4 Relasjonsledelse

Vi tilbringer mye tid på jobb, endringer skjer fort og vi stiller andre krav til arbeidssted og leder nå enn vi gjorde bare for en generasjon siden. Det å bli akseptert og sett er dype menneskelige behov, og lederen er en viktig person i medarbeidernes liv. Teorier om ledelse har i stor grad vektlagt hvordan ledere skal lede «folk», mens det egentlig handler om å lede høyst forskjellige individer (Sverdrup, 2014).

Gjennom de siste 40 årene har det gradvis blitt mer fokus på betydningen av relasjoner mellom medarbeider og leder, og dette har sannsynligvis sitt utspring i de allerede nevnte Ohio – Michigan studiene (Arnulf, 2012). Relasjoner viser seg å være viktig innenfor ledelsesfaget, og relasjonsledere er blitt beskrevet som ledere som setter den enkeltes behov for anerkjennelse, utvikling, selvrealisering og sosiale relasjoner i høysete. Relasjonell lederatferd er å være vennlig og oppmuntrende, oppriktig opptatt av medarbeidernes ve og vel, og samtidig vise at man bryr seg. (Espedal, 2010; Spurkeland, 2017). Ledere med et slikt verdigrunnlag og fokus har også evnen til å utjevne maktubalansen mellom lederen og medarbeiderne.

Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som tradisjonelt sett har sitt motstykke i oppgaveorientert lederstil. Den vektlegger individets subjektive jobboplevelser, og hvordan

relasjoner mellom leder og medarbeider påvirker trivsel og produktivitet. Annerkjennelse, individets behov for utvikling og sosiale relasjoner og behov står sentralt i relasjonsledelse. Eksempler på sosiale behov kan være inkludering og tilhørighet. Sosiale behov kan bli ivaretatt ved at medarbeiderne opplever at lederen imøtekommer individuelle behov. Dette kan være at lederen evner å se dem slik de ønsker å bli sett, bidrar til en følelse av å høre til, yter omsorg og tilbyr sosial kontakt. Lederen må bry seg om hvordan andre har det og få medarbeiderne til å føle at de blir tatt imot og er velkomne (Colbjørnsen, 2004).

Lederatferd i relasjonen

For å finne svar på hvilken betydning relasjon til leder har for medarbeiderens trivsel og motivasjon vil jeg i det følgende presentere hvordan jeg forstår relasjonsorientert ledelse, og hvordan dette kan komme til uttrykk i lederatferden.

Relasjonell ledelse forutsetter at lederen innehar relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017). Han beskriver det som kjernen i all vår sosiale aktivitet, og definerer det som ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparerer kontakten med andre mennesker (Spurkeland, 2017, s. 215). Han begrunner viktigheten av relasjonskompetanse med at vi leder i en demokratisk kultur, og at ledere derfor må tilegne seg respekt og autoritet gjennom relasjon og ikke posisjon.

Relasjonelt lederskap bidrar til at organisasjonen når sine mål ved at det personlige samspillet mellom leder og medarbeider skaper positive følelser, noe som viser seg å ha sammenheng med medarbeidernes motivasjon. Mens godt humør, gleder og entusiasme skaper effektivitet og pågangsmot, kan irritasjon og ensomhet stjele energi (Colbjørnsen, 2004).

Relasjonsorientert og støttende ledelse fører til at utøvelsen av lederskapet blir mer effektivt ved at lederen evner å vise anerkjennelse, respekt og tillit, er oppmerksom, høflig og ser medarbeideren som et individ. I tillegg trekkes det frem som viktig at lederen bryr seg om medarbeideren, og kjenner til både familie og privatliv. At lederen er hjelpsom i møte med krav og forventninger, samt viser støtte og sympati når medarbeideren er ansent og urolig,

er også elementer som trekkes frem (Colbjørnsen, 2004). Dette er eksempler på lederatferd som kan gi trygghet og stresstoleranse, samt øke medarbeiderens selvtillit. I tillegg kan den øke medarbeiderens tillit til lederen og dermed skape vilje til økt prestasjoner. Spurkeland (2017) fremholder også i likhet med Colbjørnsen (2004) viktigheten av gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, noe jeg vil få nærmere innpå i neste avsnitt.

Tillit

Tillit er selve limet i alle former for menneskelig fellesskap, at det tar lang tid å utvikle og kort tid å rive ned (Arnulf, 2012). Spurkeland (2017) går litt lenger og omtaler tillit som bærebjelken i alle relasjoner. Han påstår at tillit alltid er i bevegelse, at den trenger pleie og oppmerksomhet og at den kan tjenes opp ved å vise integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Det er tillit som gjør at vi kan stole på hverandre, fordi det er utviklet en gjensidig lojalitet, en tro om at den andre har gode intensjoner ovenfor oss og vil søke å ivareta våre interesser. Tillitsfullhet kan være positivt for relasjonsbygging fordi initiativet til kontakt gjøres med lav grad av mistenksomhet, høy grad av imøtekommenhet og generelt gode intensjoner.

Tillit til leder er i stor grad betinget av hvorvidt leder viser omtanke for sine medarbeidere, har en åpen kommunikasjon, delegerer ansvar og kontroll, er konsistent og har integritet (Kirkhaug, 2015). At leder deler informasjon, og gjennom åpenhet viser at hen ikke har til hensikt å holde tilbake informasjon er tillitsskapende. Samt delegering av kontroll og ansvar fordi det i praksis viser at lederen stoler på medarbeiderne. Ved at leder gjennomgående viser en adferd som er forutsigbar og pålitelig, oppleves det som tillitsskapende for medarbeiderne.

Relasjonsledelse er en ledelsesfilosofi som er tilpasset norsk arbeidsliv og vår demokratiske kultur som nevnt tidligere i teorikapittelet. Begrepet setter medarbeideren i sentrum for lederens oppmerksomhet for å skape ønskede resultater. Leder får autoritet via en positiv relasjon til hver enkelt medarbeider, og selve relasjonen har en motiverende kraft.

Forskning viser at relasjonsorientert lederatferd bidrar til økte prestasjoner ved å øke personlig ansvarlighet, øke medarbeidernes prestasjoner ved å utvikle åpen

kommunikasjonskanaler, samt styrke ansattes forpliktelse til både lederen og organisasjonen (Fernandez, 2008). I en studie som undersøkte betydningen av leder-medarbeider relasjonen, så man at relasjon til leder har en avgjørende betydning for medarbeidernes trivsel, og at lederen i stor grad kan bidra til at medarbeiderne opplever mestring, trygghet og anerkjennelse. Videre viser studien at tillit i relasjonen er av stor betydning. Tillit er avgjørende for at opplevelsen av relasjonen er god og at anerkjennelse fra leder skal oppleves som ekte (Berg, 2019).

2.2 Hva motiverer ansatte?

Motivasjon er selve drivkraften som får oss til å gjøre noe og som kan få oss til å utfordre både kropp og sjel for å nå et mål. Motivasjon forklarer menneskers adferd, både i arbeid og ellers. Man kan oppleve at medarbeidere med lik utdanning, kompetanse og lønn har varierende motivasjon, og av den grunn presterer forskjellig. Motivasjon kan av den grunn sees på som individuell og situasjonsbestemt. I denne oppgaven er det jobbmotivasjonen som vil undersøkes.

Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når det gjelder det psykologiske perspektivet, sees motivasjon som den drivkraften som får mennesker til å endre atferd eller foreta en handling. Det er mange teorier innenfor atferdsforskning og psykologi som bidrar til å utdype hvordan og hvorfor mennesker motiveres. Denne oppgaven benytter følgende definisjonen på motivasjon:

«Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål»
(Kaufmann & Kaufmann 2015, s.113).

Definisjonen omfatter både motivasjon som en indre prosess, betinget av psykologiske og biologiske behov, men også påvirket av både sosiale og ytre forhold. Her sees motivasjon som et resultat av ulike faktorer, og inkluderer også element av målorientering. Siden jeg skal undersøke hvordan medarbeiderne i norske sykehus opplever at leders atferd påvirker deres motivasjon i arbeidshverdagen, er sistnevnte særlig interessant da sykehusene jobber mot ulike mål, og i dette arbeidet er leder en sentral person.

2.2.1 Indre og ytre motivasjon

Ledelseslitteraturen skiller mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon henspiller på at mennesker i arbeid har en eller annen form for belønning som mål på innsats. Vanligvis refererer dette til mål utenfor dem selv, altså en eller annen form for gode som for eksempel penger, frynsegoder, ny stilling, bedre turnus. (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen, 2013). Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre arbeidsoppgaven og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den. I arbeidslivet vil ytre motivasjon også kunne være å oppnå ros eller unngå straff, som for eksempel det å miste jobben eller bli degradert. Kuvaas & Dysvik (2016) viser til at ytre motivasjon ser ut til å være relativt godt egnet til å få medarbeidere til å gjøre enkle og standardiserte arbeidsoppgaver (som sjelden er motiverende i seg selv), oppgaver der det viktigste er å få jobben gjort på en tilfredsstillende måte. Selv om det finnes enkle og standardiserte oppgaver på norske sykehus, så er det ikke slike oppgaver som er hovedtyngden til medarbeidere jeg fokuserer på i denne oppgaven. Jeg har derfor valgt å vektlegge indre motivasjon.

Indre motivasjon finner derimot kilden til motivasjonen i selve arbeidet. Arbeidsoppgavene i seg selv, den sosiale tilhørigheten eller opplevelsen av å kunne bestemme over hvordan arbeidet utføres vil i denne teorien være sentrale kilder til motivasjonen. Indre motivasjon refererer til arbeid utført med bakgrunn i indre belønning som tilfredshet og glede.

Motivasjon anses som en drivende kraft for handling og ytelse, og selv om lønn og materielle goder er vesentlige elementer når det kommer til motivasjon, så viser studier at andre verdier enn penger er viktige motivasjonsfaktorer i arbeidslivet i dag (Aadland & Askeland, 2017). Ansatte på tvers av en rekke kulturer rapporterer konsekvent indre motiver som viktigere enn ytre motiver. 95 % av en gjennomsnittlig arbeidsstyrke er i utgangspunktet indre motivert til å gjøre en god jobb, så lenge forholdene blir lagt til rette for det (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.2.2 Motivasjons- og hygiene faktorer

Herzberg utviklet en motivasjonsteori som identifiserer hvilke faktorer som medfører trivsel og mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Han definerer trivsel og motivasjon som det samme. Hans studier viste at faktorene som var årsak til trivsel, var andre enn dem som ble sett på som årsak til mistrivsel. En vanlig oppfatning er at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men undersøkelsen viste at de to begrepene også kan betraktes som to uavhengige dimensjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Herzberg hevdet derfor at forholdene som skaper positive holdninger og jobbtilfredshet er forskjellige fra de som skaper negative holdninger og lav jobbtilfredshet (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

Trivsel ble ofte knyttet til selve arbeidsoppgavene og faglig vekst, og disse definerte Herzberg for motivasjonsfaktorer. Mens mistrivsel viste seg å henge sammen med omgivelsene og arbeidsmiljøet snarere enn jobben i seg selv, og disse definerte Herzberg som hygiene faktorer. Hygiene faktorene skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede, men de skaper ikke automatisk trivsel dersom de er til stede. I følge Herzberg er dette en viktig presisering. Organisasjonen må derfor sørge for at hygiene faktorene er på plass for å unngå mistrivsel. Etter at hygiene faktorene er på plass kan man begynne på arbeidet relatert til motivasjonsfaktorene som skaper trivsel (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Det kan tyde på at noen hygiene faktorer kan være motiverende, og at det eksisterer glidende overganger mellom mistrivsel og trivsel (Fivelsdal, Nordhaug, & Bakka, 2004). I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan lønn oppfattes som to ting innenfor denne modellen: Hygiene faktor, dersom den oppleves som urettmessig lav, men dersom den oppleves som annerkjennelse for utført arbeid kan den sees som en motivasjonsfaktor.

Motivasjonsfaktorene fremmer jobbtilfredshet dersom de er til stede. Organisasjoner trenger å være klar over de ulike motivasjonsfaktorene, slik at de har et arbeidsmiljø, retningslinjer og arbeidsoppgaver som har flest mulig motivasjonsfaktorer, og at disse støtter opp under organisasjonens hygiene faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Senere forskning viser at en konsekvent todeling mellom hygiene og motivasjonsfaktorer kan være problematisk. Det kan være verdt å merke seg at mange vil skylde på omgivelsene for egen

mistrivsel, men selv ta æren for sin trivsel på jobben. Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer kan reflektere en slik tendens (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.3 Meningsfulle arbeidsoppgaver, opplevd ansvar og faktiske kunnskaper

I nyere forskning er det gjort forsøk på å utvikle systematiske modeller for å bygge opp en jobb slik at den gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Jobbkarakteristikamodeller baseres på at nøkkelen til ansattes motivasjon er å finne i selve jobben og jobbsituasjonen. Den mest anerkjente modellen er utarbeidet av de amerikanske forskerne Richard Hackman og Greg Oldham. Hensikten var å kunne utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Rent praktisk var målet med dette å skaffe seg et bedre utgangspunkt for å kunne legge til rette arbeidsoppgaver slik at man i størst mulig grad skal kunne stimulere vekstbehovet hos hver enkelt medarbeider. En forutsetning her er at tiltakene fører til bedre motivasjon for jobbytelse og bedre arbeidskvalitet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Teorien til Hackman og Oldham viser til tre psykologiske tilstander som må være tilstede for å fremme arbeidstakernes motivasjon. Dette er opplevd meningsfull jobb/arbeidsoppgaver, opplevd ansvar og faktiske kunnskaper om resultatene av det man gjør. Arbeidstakernes grad av motivasjon gir ulike utfall i forskjellige varianter. Høy motivasjon, hvor arbeidstakeren opplever mening, ansvar og har kunnskap om resultatet medfører økt jobbtilfredshet, lav turnover, produktivitet og indre motivasjon til å arbeide, mens lav motivasjon grunnet liten kunnskap om arbeidet og lav opplevd mening og ansvar gir høy turnover, lav produktivitet, liten jobbtilfredshet og liten motivasjon til å arbeide (Hackman & Oldham, 1980). Teorien peker på sentrale trekk som antas å være relevante for en hvilken som helst jobb. Jo mer en jobb er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon. De fem mest sentrale jobbkjennetegnene er:

1. **Variasjon i ferdigheter** – handler om den ansattes kompetanse, og hvordan leder legger til rette for at medarbeideren får brukt ulike ferdigheter og kunnskaper.
2. **Oppgaveidentitet** – vil si mulighet til å få gjennomført en oppgave fra start til slutt.
3. **Jobbens betydning** - at jobben er meningsfylt i en større sammenheng og har innvirkning på andre.

4. **Autonomi** – Beskriver den ansattes grad av selvbestemmelse, og mulighet for å ta beslutninger og ansvar og selvstendig arbeid.

5. **Tilbakemelding** - mulighet til å få tilbakemelding fra leder og kollegaer om resultater.

Jobbkarakteristikamodellen kobler hvordan motivasjon henger sammen med hvordan arbeidsoppgavene er utformet, samt hvilke muligheter arbeidstakeren har til autonomi i arbeidet og til å evaluere oppnådde resultat (Hackman & Oldham, 1980). Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell er en av de mest innflytelsesrike teoriene om hvordan utforming av jobber bør foregå, hvis de skal medføre at arbeidstakerne kan anvende sine ferdigheter best mulig (Fivelsdal, Nordhaug & Bakka, 2004). Man kan se en sammenheng mellom motivasjonsteoriene til Hackman/Oldham og Herzberg. Hackman og Oldham beskriver fem kjennetegn ved en jobb som avgjør graden av motivasjon. Disse trekkene kan sees i sammenheng med Herzbergs motivasjonsfaktorer. Videre kan motivasjonsfaktorene kobles opp imot Hackman og Oldhams psykologiske tilstander, men Hackman og Oldham beskriver dette mer utfyllende og viser hvordan de henger sammen på en annen måte enn Herzberg.

En metaanalyse som inkluderer over 220 000 respondenter viser at jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfreds er de med jobben, med ledelsen, med kollegaer, med lønn og med muligheter for vekst og utvikling. Den viser også at medarbeidere med stor autonomi har høyere indre motivasjon og de leverer bedre arbeidsprestasjoner (Humprey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Når leder tilrettelegger arbeidsoppgaver for den enkelte medarbeider, ved å tilpasse og individualisere arbeidsoppgavene vil dette stimulere til et behov for vekst og utvikling hos den enkelte. Når medarbeideren opplever ansvar, ser hva egen innsats har å si for avdelingen og opplever jobben som meningsfull så vokser den indre motivasjonen hos medarbeideren.

Det er viktig å understreke at det ikke bare er de rent objektive forhold ved jobben som teller når vi snakker om jobbkarakteristika. Det er også i høy grad spørsmål om individets subjektive opplevelse av disse som er viktig (Kaufmann & Kaufmann, 2015). To personer som har samme jobb kan oppleve denne som ulikt når det kommer til variasjon. Den ene kan oppleve tilfredsstillende variasjon, mens de andre synes jobben er kjedelig og ensformig.

Modellen kritiseres for at den legger for lite vekt på hva som kjennetegner ulike oppgavetyper samt individuelle forskjeller. Forskning som benytter denne modellen uten å ta individuelle hensyn, har gitt usikre resultater, men på tross av dette er modellen mye brukt og har vist seg å være svært funksjonell når disse nyansene inkluderes (Bolman & Deal, 2007; Fivelsdal, 2004; Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.2.4 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som er utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Den sier noe om hva som fremmer vekst og indre motivasjon hos mennesket, og den viser at menneskets behov ikke kun er individuelle og mekaniske, men også påvirkes av sosiale relasjoner og omgivelser. I sin forskning har Ryan og Deci funnet ut at ved å ha økt fokus på ytre motivasjonsfaktorer, kan de føre til betydelig svekkelse av den indre motivasjonen for medarbeiderne. Den ytre motivasjonen kan komme i rykk og napp, mens den indre motivasjonen er mer stabil og drives nærmest av egen maskin. Den indre motivasjonen betegnes derfor som mer produktiv (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Ikke ulikt tankene bak jobbkaraktistikkmodellen hevdes det i selvbestemmelsesteorien at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad tre grunnleggende menneskelige behov blir tilfredsstilt. Disse behovene er autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet.

Autonomi, eller selvbestemmelse, innebærer en opplevelse av å kunne velge selv og kunne initiere og regulere atferd (Deci & Ryan, 2000). Det handler ikke om at man er helt uavhengig av andre, men at man har et visst handlingsrom i forhold til hvordan man skal utføre arbeidsoppgavene. Når leder fordeler og/eller delegerer arbeidsoppgaver er det derfor viktig at hen samtidig gir medarbeiderne en frihet til å gjøre egne vurderinger og valg. Når handlingen er selvbestemt og fri fra press, vil den indre motivasjonen være tilstede (Jelstad, 2007). Autonomi er derfor en sentral faktor i selvbestemmelsesteorien, og blir regnet som en av de viktigste forutsetningene for å utvikle og beholde indre motivasjon. Autonomi er også sentral i jobbkaraktistikkmodellen, som peker på egenskaper ved selve jobben som blant annet påvirker medarbeideres motivasjon. At autonomi fremmer motivasjon har bred empirisk støtte, og en meta-analyse av 259 studier tyder på at autonomi er den viktigste av

de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteorien for å forklare indre motivasjon (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Kompetanse er relatert til behovet for å føle at man mestrer egne arbeidsoppgaver. Det handler om at medarbeidere må ha den kompetansen som kreves, samtidig som de har troen på at de kan utføre jobben (Deci og Ryan, 1985). Når man opplever mestring, kan arbeidsoppgavene oppleves spennende, noe som igjen fremmer den indre motivasjonen. En rekke studier viser at medarbeidere blir motiverte når de blir oppfordret til å utvikle og bruke sin kompetanse i jobben. Professor Linda Lai ved handelshøyskolen BI viser til sterke positive sammenhenger mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Hennes forskning viser at medarbeidere som i høy grad opplever å få brukt kompetansen sin er mer indre motivert og lojale mot sin leder og mot organisasjonen. Hun påpeker også at de har mindre planer om å slutte (Lai, 2011). Ved at ledere har en bevissthet og kunnskap om dette, kan hen påvirke og tilrettelegge for at medarbeiderne får oppgaver hvor de får brukt sin kompetanse og dermed får mulighet til å utvikle seg. Annerkjennelse og det å bli utfordret gjennom komplekse arbeidsoppgaver på arbeidsplasser er viktig for å dekke kompetansebehovet alle mennesker har. Det vil forbedre både prestasjoner og øke mestringsfølelsen (Gagné & Deci, 2005).

Sosial tilhørighet er den tredje hovedfaktoren i egenmotivasjonsteorien og reflekterer en medarbeiders opplevelse av å være en del av og identifisere seg med en gruppe eller enhet. En god relasjon er i seg selv motivasjon ettersom mennesker motiverer hverandre (Spurkeland, 2017). På en arbeidsplass kan sosial tilhørighet blant annet innebære å bli sett og verdsatt, og bli behandlet respektfullt. Innenfor denne konteksten vil lederens evne til å fremme ansattes sosiale tilhørighet på arbeidsplassen være av betydning.

Selvbestemmelsesteorien peker på betydningen av sosial tilhørighet for indre motivasjon, og Jelstad (2007) bekrefter også med funn i sin doktoravhandling at sosial tilhørighet (relatedness) er en selvstendig variabel som har innflytelse på indre motivasjon i jobbsammenheng. For å oppnå opplevd tilhørighet er det viktig med en god organisering av arbeidsoppgaver, og et arbeidsmiljø som er støttende og inkluderende, og her har lederen en svært sentral rolle (Gagné og Deci, 2005).

Linda Lai (2011) sin studie påpeker viktigheten av at ledere må vise tillit til hver enkelt medarbeider ved å tilby tilstrekkelig autonomi kombinert med egnet, støttende atferd. Dette kan for mange ledere være utfordrende, da autonomi ofte blir betraktet som en motsats til ledelse. Det kan være krevende for mange ledere i et moderne arbeidsliv som i stadig større grad preges av detaljerte målinger og oppfølginger. Det er derfor en viktig utfordring at ledere unngår å skape hinder for kompetansemobilisering, og at den indre motivasjonen undergraves. Dette kan man gjøre ved å begrense detaljstyring og målinger til det minimale. Det innebærer også at ledere må tilrettelegge – gjennom tillit, tilhørighet, struktur for at medarbeiderne skal få optimale muligheter til å bruke sin kompetanse.

Granerud (2012) fant i sin studie blant sykepleiere i OUS at det var meget sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon. Sykepleierne fra Graneruds studie jobber i et miljø som er likt informantene i denne studien, og man kan av den grunn anta at denne sammenhengen også kan være gjeldende for informantene i min studie.

Selvbestemmelsesteorien hevder altså at vi er indre motivert når vi engasjerer oss i en aktivitet eller arbeidsoppgave for vår egen del, og at indre motivasjon utløses av spontanitet, engasjement og glede for å utføre arbeidsoppgaven. Det er handlingen eller aktiviteten i seg selv som oppfattes som belønning, og behov tilfredsstilles. Indre motivasjon er da en forklaring på at noen utfører en vanskelig arbeidsoppgave fordi de synes det er gøy, finner det interessant, og ikke ved at ytre krefter og sekundære gevinster styrer retningen som fører til måloppnåelse (Deci og Ryan 1985; Gagné, 2005; Lai, 2011). Hvis vi relaterer dette til medarbeidere i norske sykehus, kan indre motivasjon i arbeidssituasjonen være utløst av faglig stolthet ved at de har genuin interesse og omsorg for å hjelpe pasienter og pårørende. Aktiviteten eller da utførelsen er belønning, for jobben i seg selv er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende. I tillegg vil medarbeidere i norske sykehus, som alle andre, oppleve det å bli sett og verdsatt for prestasjoner som motiverende for ytterligere innsats (Deci & Deci, 2000). Spørsmålet blir da hvordan leder kan påvirke og tilrettelegg for at disse situasjonene oppstår, og det er det min undersøkelse skal forsøke å finne svaret på.

2.3 Oppsummering

Basert på diskusjonen av teoriene i dette kapitlet og særlig fordi disse er utviklet gjennom empiriske studier, forventer jeg å finne at opplevelsen av meningsfull jobb/arbeidsoppgaver og hvordan disse er utformet har betydning for medarbeidernes motivasjon. Teori og ulike studier viser også at autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er av stor betydning, og at leder har en viktig rolle ved å legge til rette for og bidra til at disse faktorene blir stimulert og ivarettatt. Det er samtidig naturlig å tenke seg at leder-medarbeider relasjonen har betydning for hvordan medarbeideren trives på jobben og at tilliten dem i mellom har betydning for kvaliteten på relasjonen. Disse forventningene har inspirert meg i arbeidet med å utvikle intervjuguide, og formulere spørsmål til intervjuene.

Men som vi har sett i det følgende er det variasjoner i teoriene, og disse er ikke allmenngyldige. Oppfattelsen av sammenheng mellom motivasjon og lederatferd varierer blant annet mellom land og kulturer. Jeg vil derfor ta utgangspunkt i medarbeidernes historier, og i analysen vil jeg bruke det teoretiske rammeverket til å drøfte deres opplevelser og fortellinger.

3 Forskningsdesign og metode

Dette kapitlet redegjør for og reflekterer over de metodene som er valgt i denne oppgaven. Valg av metode må baseres på formålet med studien, problemstilling og forskningsspørsmål. Dette kapitlet vil gi en presentasjon av bakgrunn for valg av metode, organisering og gjennomføring av datainnsamling, metode for analyse og metoderefleksjon.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Problemstillingen er utgangspunktet for valg av metode, og ettersom denne studien har som hensikt å undersøke sammenhengen mellom lederatferd og ansatte motivasjon, har jeg valgt kvalitative metoder da jeg mener det er hensiktsmessig med tanke på min problemstilling. Kvantitativ metode vektlegger utbredelse og antall, mens kvalitative metoder tillater å gå i dybden for å forstå sosiale fenomener (Thagaard, 2018).

Da jeg ønsker å få dybdeinformasjon om medarbeidernes oppfattelse av hvordan leders atferd påvirker og fremmer deres indre motivasjon, så ønsker jeg å undersøke blant annet tanker, meninger og erfaringer. Fenomenologisk metode brukes for å studere verden slik folk oppfatter den, og målet er å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannessen, Tufta og Christoffersen, 2016). Man får på denne måten rike beskrivelser omkring hvordan andre mennesker opplever og reflekterer rundt fenomenet, samt hvilke synspunkter og perspektiver de vektlegger (Thagaard, 2018). Fenomenologi er i følge Kvale og Brinkmann (2018) å se det fra den andre sitt ståsted.

Formålet med denne studien er altså ikke å generalisere funn, men snarer å utvikle en forståelse av et fenomen. Jeg ønsker å se det fra medarbeidernes ståsted, og det virker hensiktsmessig å gå i dybden fremfor bredden. Hadde jeg valgt kvantitativ metode kunne jeg ha fått generaliserbare data, men jeg hadde da mistet informantenes refleksjoner og opplevelser. Jeg anser det som vesentlig med tanke på problemstilling og forskningsspørsmål, og det er bakgrunnen for valg av metodisk tilnærming.

3.1.1 Vitenskapelig ståsted - Hermeneutikk

Jeg skal kort redegjøre for viktige begreper i Gadamer's hermeneutiske teori og vise hvordan denne teorien kan være relevant for min forskning.

Gadamer's hermeneutiske teori

Den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer ga i 1960 ut *Wahrheit und Methode* (Sannhet og metode) om filosofisk hermeneutikk. Hermeneutikken er en retning innen humanvitenskapen, og hovedfokuset for Gadamer's hermeneutikk er menneskelig forståelse – hvordan den oppstår og utvikler seg, og hvordan forståelse i det hele tatt er mulig (Krogh, 2017, s. 39).

Gadamer's hermeneutiske teori er del av positivismekritikken, ettersom den viser hvordan målet om objektivitet er uopnåelig og at mening oppnås gjennom intersubjektiv kommunikasjon. For Gadamer er hermeneutikk en generell filosofisk teori om hva forståelse er, hva som skjer i oss og med oss når vi forstår (Krogh, 2017, s. 44). Forståelse er et grunntrekk ved det å være menneske, vi fortolker hele tiden verden som omgir oss, enten vi vil eller ikke (Krogh, 2017).

Den hermeneutiske sirkel

Forståelse forutsetter en forbindelse mellom to perioder. Det er kritikk og korrigerende av egne fordommer som muliggjør denne forbindelsen, og dette finner sted i den hermeneutiske sirkel (Krogh, 2017). I møte med noe nytt bygger vi på tidligere erfaringer, og vi møter ikke dette nøytralt. Den hermeneutiske sirkelen illustrerer nettopp betydningen av fordommer og forforståelse.

Våre fordommer og vår førforståelse utgjør en helhet som Gadamer kaller forståelseshorisont. Jeg har min horisont og den jeg møter har sin horisont. Alt er påvirket av forforståelser, også det vi tenker. Helheten i dette utgjør min horisont. Forståelse innebærer at to horisonter som er bestemt av hver sin periode, nærmer seg hverandre. Dette kaller Gadamer horisontsammensmelting, og det er en slik tilnærming mellom horisonter som er det endelige resultatet av at forståelse beveger seg i den hermeneutiske sirkel (Krogh, 2017, s 56).

Når jeg viser til Gadammers hermeneutiske teori sin relevans for min forskning, så er det viktig å forstå hvordan man ut i fra denne teorien tilegner seg ny viten.

Å gjennomføre kvalitative forskningsintervjuer i praksis omhandler menneskelig erfaring og samhandling, og Austgård (2012, s. 10) påpeker nettopp at slik praksis er situasjonsbestemt og relasjonell, og viser til at den også omfatter fortolkninger, beslutninger og valgmuligheter, noe som til sammen gjør humanistisk kunnskap særlig nyttig.

Som forsker er det sentralt å være klar over egen bakgrunn og førforståelse, hvilken forståelseshorisont man selv har som fagperson og menneske, samt å være åpen for informantenes horisont og bakgrunn. I hermeneutikken blir forståelsesprosessen og forskningsprosessen en toveis-prosess av spørsmål, svar og fortolkninger, og forskeren selv inngår i direkte samspill og dialog med det hun utforsker (Thomassen, 2016). Som forsker trenger vi at vår egen forforståelse og horisont blir endret som et resultat av den hermeneutiske sirkel, og ved å sette oss bedre inn i informantenes forståelseshorisont, blir vi bedre i stand til å formidle vår forståelseshorisont til dem.

Underveis i forskningsprosessen kan vi ikke bare trekke på tradisjonell kunnskap, men vi må også ha fokus på forståelse. Den hermeneutiske tilnærmingen sier at vår uomgjengelige forforståelse er forutsetning for all kunnskapsutvikling. Jeg har nå presentert Gadammers hermeneutiske teori og hovedbegreper, og vist hvordan den med sitt fokus på forståelse og stadig utvikling av ny viten er relevant for min forskning.

3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder

Kvalitativ forskning kan gjennomføres på forskjellige måter, og jeg ønsket å gjøre en empirisk studie i form av kvalitative intervjuer hvor jeg undersøker hvordan medarbeidernes oppfattelse av leders adferd kan påvirke motivasjonen til medarbeidere. Intervju er den mest anvendte metoden for datasamling innenfor kvalitativ forskning (Thagaard, 2018), og siden jeg ønsker å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn hva strukturerte spørreskjemaer tillater, har jeg derfor valgt intervjuer. På denne måten vil jeg bedre få fram informantenes erfaringer og oppfatninger når de selv kan være med å påvirke hva som tas opp i intervjuet.

Jeg valgte å gjennomføre 7 dybdeintervjuer da hensikten var å få fylldige og detaljerte beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. Jeg ønsket å undersøke holdninger og meninger til medarbeiderne og samtidig avdekke en bredde av synspunkter som kan gi meg verdifull kunnskap om hva som er sentralt og viktig innenfor mitt valgte tema, og i følge Johannessen m.fl. (2016) egner slike intervjuer seg til dette. I et kvalitativt forskningsintervju er det mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål som baserte seg på kunnskap om temaet, og ikke minst få mulighet til å få bekreftet at jeg har forstått svarene riktig. Slike oppfølgingsspørsmål kan øke kvaliteten på de data som samles inn (Kvale og Brinkmann 2018).

Jeg vurderte om jeg skulle benytte meg av metodetriangulering med både intervju og observasjon, da dette gir et bredere datagrunnlag og bedre basis for tolkning (Johannessen m.fl. 2016). Observasjon ville gi informasjon om atferd og hvordan personer forholder seg til hverandre (Thagaard, 2018). Det kunne vært nyttig for meg å observere leders atferd og samtidig se hvordan medarbeider og ledere forholder seg til hverandre, men min tilstedeværelse ville også kunne påvirke situasjonen. Når leder vet at ens egen atferd er i fokus, vil det være fare for at leder tilstreber en atferd som man tror er «best» og «korrekt». Det vil ikke nødvendigvis gi et riktig bilde av virkeligheten, noe som kunne påvirket kvaliteten i mitt prosjekt. Å gjennomføre både intervjuer og observasjoner ville også vært tidkrevende, og med tanke på den tidsrammen jeg hadde til rådighet valgte jeg å ikke gjennomføre observasjoner.

3.3 Utvalg av informanter

Å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen er en viktig del av prosessen. Dette gjelder i både kvalitative og kvantitative studier. Til forskjell fra en kvantitativ studie hvor vi er opptatt av et tilfeldig utvalg respondenter, er et tilfeldig utvalg ikke å foretrekke i en kvalitativ undersøkelse (Johannessen m.fl. 2016). Hensikten med min undersøkelse er fylldige beskrivelser fra medarbeidere som er relevante og interessante for å forstå deres opplevelse av leders atferd og motivasjon.

Når jeg har valgt en kvalitativ undersøkelse ønsker jeg å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Jeg har derfor gjort et strategisk utvalg av informanter som har som mål

å være mest mulig hensiktsmessig for undersøkelsen. Ryen (2002) viser til viktigheten av informasjonsrike informanter, og med det mener hun informanter som har gode kommunikasjonsevner og som har mye informasjon og meninger om det som skal undersøkes. Det er viktig med variasjon i utvalg av informanter, og jeg har valgt å gjennomføre intervjuer blant ansatte som jobber på Oslo Universitetssykehus (Ous).

Jeg ønsker å intervjuere medarbeidere som jobber i førstelinjen, dvs nærmest pasienten, og når jeg skulle velge ut informanter til min undersøkelse valgte jeg å henvende meg til ulike klinikker og avdelinger på sykehuset. Jeg jobber som nevnt tidligere selv på OUS og ønsker dermed å forske i egen organisasjon. Når jeg velger å undersøke i egen organisasjon, så er det viktig å være klar over at det både er fordeler og ulemper ved det. Noen av fordelene er blant annet at en kjenner til hverdagspråket, man har kjennskap til den uformelle organisasjonen og at man har faktiske kunnskaper om organisasjonen og dermed kan spare tid. Det er også lettere å få tilgang til informasjon siden jeg kjenner organisasjonen og personer der.

Man skal også være klar over begrensninger ved å studere i egen organisasjon. Det kan være et problem at man ikke klarer å få nok avstand og oversikt (outsider), og at man bare er i stand til å se forholdene fra eget ståsted (insider). Det kan også være vanskelig å unngå å la seg påvirke av sine forutinntatte meninger og fordommer (Nielsen & Repstad, 2004). De trekker også frem det kritiske spørsmålet at når man forsker i egen organisasjon så kan det være vanskelig å skrive sannheten, og at det kan føre til at man tenker man burde la være (Nielsen & Repstad, 2004). I min studie kan det for eksempel innebære å skrive om negative opplevelser som medarbeiderne har hatt med sine ledere, og som beskriver en uheldig kultur i sykehuset.

Jeg mener det er hensiktsmessig for min undersøkelse å rekruttere informanter fra ulike enheter og dermed også med ulike ledere, noe jeg derfor har tilstrebet. Bakgrunnen for det er at jeg ønsker å innhente data som gjenspeiler en *bredde i organisasjonen*, noe jeg ikke ville fått hvis jeg kun intervjuet medarbeidere innenfor samme avdeling. Jeg valgte å utelate medarbeidere fra egen enhet av forskningsetiske hensyn. På den ene siden kunne det gi meg enkel tilgang til informanter. På den andre siden ville min relasjon til informantene

kunne påvirke intervjusituasjonen i negativ retning, og jeg ville kunne risikere å ikke gjøre objektive vurderinger og analyser.

Siden jeg selv jobber på OUS ville det på mange måter vært både enklest og mest tidseffektivt å kontakte de lederne jeg kjenner, og spurt de om hjelp til å velge ut informanter. OUS består av flere sykehus, og det ville også vært ressursbesparende å velge informanter som jobbet på samme adresse som jeg selv jobber. På den måten kunne jeg unngått å bruke tid på å reise til andre sykehus for å gjennomføre intervjuene. Det var et bevisst valgt å unngå ansatte som jobbet på samme adresse, og jeg har derfor tilstrebet å finne informanter som jobber på andre sykehus enn der jeg selv jobber. Jeg ønsket heller ikke å kjenne deres nærmeste leder, da jeg var redd det kunne påvirke svarene og dialogen under intervjuet. Hvis informanten hadde kjennskap til at jeg kjente vedkommende nærmeste ledere kunne det medføre bekymring for å svare ærlig på spørsmålet og/eller at vedkommende opplevde intervjusituasjonen som ubehagelig. Dette bekreftes av Ryen (2002) som påpeker at et nært forhold kan føre til at informanten ikke føler seg fri til å si det de vil, og kan dermed føre til ufullstendige eller skjeve svar.

Ved å velge denne fremgangsmåten fikk jeg et variert og samtidig strategisk utvalg informanter. Utvalget peker mot det Thagaard beskriver som et tilgjengelighetsutvalg (2018, s. 56). Fremgangsmåten for å velge informanter ble basert på tilgjengelighet for meg som forsker, mens utvalget fremstår strategisk fordi de representerer egenskaper som er relevante for min problemstilling.

Når jeg i siste liten fikk sykdom hos den ene informanten, valgte jeg likevel å intervju en sykepleier som jobber i samme bygg, men ulik avdeling som jeg selv jobber da det var letter å få gjennomført innenfor den tidsrammen jeg har til rådighet. Jeg kjenner hverken vedkommende eller nærmeste leder til informanten, og vurderte derfor at det ikke ville påvirke kvaliteten på resultatet.

3.3.1 Rekruttering av informanter

Kvalitative studier baserer seg som nevnt på strategiske utvalg, og jeg ønsket informanter som hadde egenskaper eller kvalifikasjoner som var strategiske i forhold til min problemstilling og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2018).

For å finne aktuelle informanter tok jeg kontakte med to klinikkledere i OUS og ba om tillatelse til å gjennomføre undersøkelser i deres klinikk. Når jeg fikk skriftlig godkjenning fra disse (se vedlegg 3) tok jeg kontakt med helsefaglige rådgiver eller avdelingsledere i de to klinikkene, og spurte om de kunne hjelpe meg med å finne aktuelle informanter. De sendte så ut mail med forespørsel til ulike seksjonsledere i sin klinikk med spørsmål om de hadde noen medarbeidere i sin seksjon som kunne tenkte seg å stille opp til et intervju. Det var positive tilbakemeldinger fra alle lederne som ble kontaktet, og jeg fikk tilsendt mailadresse til de ulike medarbeiderne. De ulike lederne valgte ulike tilnærminger. To ledere sendte ut mail til alle sine ansatte og ba om tilbakemelding på om noen ønsket å stille opp på intervju, mens andre ledere henvendte seg direkte til utvalgte medarbeidere og spurte om de kunne tenke seg å bli intervjuet.

I min henvendelse til helsefaglig rådgiver og avdelingsleder forklarte jeg innholdet i prosjektet og at jeg ønsket en to-delning av informanter. Jeg ønsket informanter som hadde 3-5 års erfaring og jeg ønsket informanter som hadde jobbet 10 år eller mer. Denne utvalgsprosessen betegnes som kvoteutvelging fordi jeg definerer en bestemt kvote av deltakere jeg ønsket å komme i kontakt med innenfor hver av kategoriene (Thagaard, 2018, s. 55). Bakgrunnen for dette var å forsøke å finne svar på om det er forskjell på hvordan medarbeiderne opplever at leders atferd påvirket motivasjonen til medarbeidere med relativ kort erfaring kontra hvordan medarbeiderne opplever at leders atferd påvirket motivasjonen til medarbeidere med lang erfaring.

Når jeg hadde fått navn og mailadresser fra de ulike lederne så tok jeg kontakt med hver enkelt på mail. Jeg presenterte meg og forklarte bakgrunnen for at jeg tok kontakt og hvor jeg hadde fått navnet deres fra. Jeg sendte også med informasjonsskriv (se vedlegg) hvor jeg har beskrevet hva jeg ønsker å studere, og hvorfor jeg ønsker å gjennomføre denne undersøkelsen. I informasjonsskrivet står det også hvordan undersøkelsen og intervjuet vil bli gjennomført. Det kommer frem at det er frivillig å delta, og at de når som helst kan trekke seg fra studien. I informasjonsskrivet står det at studiet er godkjent av NSD med tanke på personsikkerhet.

3.4 Intervjuene

Forskningsintervjuet er en profesjonell samtale med utveksling av synspunkter mellom to personer om et tema som begge er opptatt av (Kvale & Brinkmann, 2018). Når man skal utforme et forskningsintervju er det noen ting man må ta stilling til. Intervjuet kan blant annet være mer eller mindre strukturert. Jeg har valgt delvis strukturert intervju, og da har man som forsker på forhånd utformet spørsmål i en intervjuguide som er organisert innenfor relevante temaer for studien. Relevante temaer er dermed satt på forhånd, men rekkefølgen vil kunne tilpasses, og forskeren kan legge til eller unnlate spørsmål avhengig av samtals utforming. Fordelen med åpne spørsmål er at man kan be informanten fortelle historier om hendelser eller situasjoner han har opplevd. Et mer åpent kvalitativt intervju kan gjøre det mulig å få frem kompleksiteten og nyansene i ulike sosiale fenomener (Johannessen m.fl. 2016). Siden min studie handler om et relativt vidt fenomen; motivasjon, fryktet jeg at en stram struktur på samtalen kunne føre til at verdifulle perspektiver og historier gikk tapt for meg.

Når jeg jobbet med utarbeidelse av intervjuguiden var jeg opptatt av å finne spørsmål som måler medarbeidernes oppfattelse av leders atferd. Undervise i prosessen stilte jeg meg selv spørsmålet «hvorfors stiller jeg dette spørsmålet?» Intervjuguiden ble utformet slik at den kan brukes som et måleinstrument ved at den operasjonaliserer og måler det fenomenet jeg ønsker å undersøke. Et spørsmål kan måle det sammen men ulikt fenomen, og jeg valgte tema og spørsmål som var knyttet opp mot motivasjon og/eller lederteorien, men som også var gjenkjennbar i informantenes hverdag og virkelighet. Jeg forsøkte å utforme spørsmål som måler sammenheng mellom motivasjon og lederatferd. Som for eksempel spørsmål 6 i intervjuguiden; «På hvilken måte opplever du at leder bidrar til at du skal utvikle deg?» etterfulgt av spørsmål nr. 7 «Har du eksempler på en situasjon hvor du hadde en oppgave hvor leder påvirket situasjonen til å bli meningsfull?»

Jeg brukte god tid på å utvikle intervjuguiden, og det ble en prosess med stadig færre spørsmål. Jeg startet med over 30 spørsmål, og endte opp med 12. Jeg hadde stikkord med oppfølgingsmuligheter under hvert tema, men jeg ønsket i utgangspunktet å la informanten få snakke fritt og la meg få innblikk i deres tanker og betraktninger. Ved å velge delvis strukturert intervju var jeg litt bekymret for at det kunne bli vanskelig å sammenligne dataene i etterkant. Det viste seg å ikke bli noe stort problem, da de fleste intervjuene var

innom mange felles temaer, og jeg brukte oppfølgingsspørsmål kun for å få enda mer utfyllende informasjon under noen av spørsmålene.

Min erfaring er at fleksibiliteten ga bedre flyt under intervjuet og at informantene snakket mer fritt. Ved flere anledninger tok informantene opp temaer tidlig i intervjuet, som jeg hadde som tema/spørsmål senere i intervjuguide. Det i seg selv gir meg informasjon om at det er et tema som er av stor betydning for informanten. Avslutningsvis hadde vi vært innom alle spørsmålene jeg hadde i intervjuguiden, men rekkefølgen varierte ettersom informantene tok opp temaer uten at jeg hadde stilt spørsmål om det.

Jeg var bevisst på ikke å bruke begrepet «leders atferd» i intervjuguiden, men jeg forsøkte å få frem hva det var ledere gjorde i ulike situasjoner uten å bruke begrepet atferd. Jeg ønsket å unngå at informantene skulle henge seg opp i begrepet lederatferd, da det kunne medføre misforståelser og usikkerhet rundt hva informantene trodde jeg mente med lederatferd. Det viktigste for meg var å få tak i hva leder gjorde eller ikke gjorde som påvirket motivasjonen i en eller annen grad.

Jeg brukte heller ikke ordet motivasjon mer enn nødvendig, men valgte å bruke ord som f. eks interessant, meningsfullt, givende ol. fra teoridelen for å få variasjon, men også for å «hjelpe» informanten til å se for seg ulike hendelser og situasjoner som hadde gitt arbeidsgleder, mestring ol.

3.4.1 Pilotintervju

Jeg hadde ikke tidligere erfaring med å gjennomføre kvalitative intervjuer, og jeg valgte derfor å gjennomføre et pilotintervju hvor jeg fikk mulighet til å prøve meg som intervjuer samt teste ut intervjuguiden. Jeg spurte en bekjent som selv har skrevet en mastergrad med bruk av kvalitative metoder om hun kunne tenke seg å stille opp på et pilotintervju, noe hun sa ja til. Jeg fikk tilbakemelding på hvordan hun opplevde både intervjusituasjonen og tema/spørsmålene, og om det var noe hun mente jeg burde gjøre annerledes. Det ble det ikke nødvendig å gjøre store endringer i intervjuguiden, kun noen små justeringer som å bytte rekkefølge på et par spørsmål. Jeg fikk testet både innledning til intervjuet, spørsmålsformuleringen og min egen opptreden som forsker. Dette ga meg større grad av trygghet ved de senere intervjuene.

3.4.2 Praktisk gjennomføring

Jeg forberedte meg godt i forkant av intervjuene. Pilotintervjuet ga meg trygghet og selvtillit som var nyttig før jeg begynte å intervjuer. Jeg reflekterte over at andre brukte av sin tid for å øke min kunnskap og hjelpe meg med å gjennomføre mitt prosjekt. Jeg tilbød meg derfor å komme til informantenes arbeidsplass. Alle intervjuene ble gjennomført på ulike sykehus tilhørende Ous, på møterom eller kontorer.

Intervjuet startet med at jeg først presenterte meg, og informerte om prosjektet og hvordan intervjuet ville foregå. Jeg informerte nok engang om retten til å trekke seg og hvordan anonymitet og konfidensialitet ville sikres i prosjektet. Informantene ble deretter gitt informasjonsskrivet som tidligere var sendt på mail, og de skrev under som samtykke til frivillig deltakelse i studien. De fikk beholde en kopi selv med kontaktinformasjon til meg og veileder, som kunne benyttes i etterkant ved spørsmål eller ønsker om å trekke utsagn eller deltakelse. Dette anbefales ved kvalitative intervjuer (Johannessen m.fl. 2016).

Jeg valgte å bruke diktafon under intervjuet, noe alle samtykket til. Jeg noterte kun noen få stikkord underveis, og siden behovet for å skrive notater ikke var tilstede kunne jeg konsentrere meg om å lytte til informanten, noe som ga meg en ro og tilstedeværelse under intervjuet. Jeg kunne rette oppmerksomheten fullt og helt mot intervjupersonen og vise engasjement og interesse samtidig som jeg kunne observere kroppsspråket. På denne måten kunne jeg også lettere følge opp temaer med oppfølgingsspørsmål, og jeg kunne fange opp nye elementer jeg ønsket å utforske ytterligere.

I det kvalitative intervjuet er man opptatt av at relasjonen mellom forsker/intervjuer og informant er asymmetrisk (Thalgaard, 2018). Det er forskeren som leder intervjuet og definerer både tema og spørsmål, men informanten bestemmer hva hun/han vil svare. Det var viktig for meg å etablere en tillitsvekkende intervjusituasjon og jeg forsøkte å skape god og trygg relasjon med personene jeg intervjuet. Dette har betydning for utvikling av kunnskap og forståelsen mellom oss (Thagaard, 2018). Under intervjuene var jeg bevisst på at min posisjon som leder i samme organisasjon kunne påvirke det medarbeiderne fortalte meg. Jeg viste til gjensidig avhengighet for kunnskap og forståelse, samtidig som jeg fortalte at jeg var takknemlig og ydmyk for at de ville bidra til min studie, noe jeg var helt avhengig

av. Jeg formidlet også at jeg håpet at min studie kunne bidra til at flere ledere kunne få bedre innsikt i hvordan de kunne påvirke medarbeidernes motivasjon, og at det forhåpentligvis ville gagne både dem og andre medarbeidere. Målet var å skape en tillitsfull og avslappet stemning i rommet, slik at informantene var villig til å dele informasjon.

Etter gjennomlytting av materialet, så ble jeg oppmerksom på at jeg flere ganger i løpet av alle intervjuene kom med små bekreftende småord som «ja», «mm», «så fint», «ikke sant». Det var unaturlig for meg ikke å kommentere underveis, og dette skjedde intuitivt. Jeg tror at mine bekreftende kommentarer var med på å skape anerkjennelse for det informantene sa, og jeg viste med dette at jeg var interessert i det de hadde å fortelle.

Jeg opplevde at medarbeiderne var komfortable under intervjuet, ved at de virket avslappet og samtidig svarte utfyllende og var aktive. Jeg tolket det som at jeg klarte å skape en trygg ramme rundt intervjuet. Relasjonen og kontakten man opplever under intervjuet vil ha betydning for hvilke data som kommer frem, og det er viktig å reflektere over dette når man skal tolke og analysere datamaterialet i etterkant påpeker Thalgaard (2018).

Etter hvert som jeg var ferdig med ett og ett intervju noterte jeg ned mine umiddelbare tanker og opplevelser fra intervjuet. Hvordan jeg opplevde intervjusituasjonen og min vurdering av informantens nonverbale kommunikasjon. Notatene om intervjusituasjonen har et analytisk formål, og gir meg verdifulle innspill til tolkningen av resultatene (Thagaard 2018).

3.4.3 Transkripsjon

Før jeg kunne starte analysen måtte jeg transkribere lydopptaket av intervjuene. Jeg skrev alt ord for ord, inkludert alle ufullstendige setninger og småord som ble sagt underveis. Det førte til at det noen steder ble oppstykket og noen setninger fremstod nærmest meningsløse. I denne prosessen kan det være fristende å fullføre setninger slik at de fremstår tydeligere, eller at det skal underbygge noe jeg som forsker har med i min forforståelse. Her forsøkte jeg å ha høy etisk bevissthet og valgte verbatim transkripsjon slik at det ble skrevet slik informantene hadde formidlet det. Det skjer alltid en fordreining av hendelsen når man omsetter tale til tekst, og transkripsjon er ikke en passiv og teknisk handling, men inngår i den analytiske prosessen i ulik grad (Malterud, 2013).

Transkriberingsprosessen vokste altså frem til å bli en fortolkningsprosess hvor målet ble å lete etter mening i teksten der det kunne virke nokså uklart etter direkte avskrivning.

3.5 Analyseprosessen og den tematiske analysen

Hensikten med analyse av kvalitative data er å systematisere datamaterialet og fremheve detaljer som kan gi ny kunnskap om fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015).

Datamaterialet skal systematiseres og tolkes i lys av ulike teorier, og siden problemstillingen handlet om å få innsikt i medarbeidernes opplevelser, og jeg skulle analysere et fenomen, *motivasjon*, valgte jeg å gjennomføre en fenomenologisk analyse, og valget av metode falt på systematisk tekstkondensering.

Systematisk tekstkondensering er forankret i Giorgis fenomenologiske analyse og modifisert av Malterud (2018). Den er spesielt egnet til å få frem kunnskap om informantenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt. I systematisk tekstkondensering tas materialet fra hverandre. Deretter settes det sammen igjen slik at delene kan betraktes i lys av en større helhet. På den måten legger systematisk tekstkondensering seg tett opp mot hermeneutisk metode (Jacobsen, 2015). Systematisk tekstkondensering består av fire trinn som jeg vil gå nærmere inn på i hvert sitt underavsnitt.

3.5.1 Helhetsinntrykk og start på den tematiske analysen

Den første fasen av tekstanalysen handlet om å skaffe seg et helhetsbilde og bli kjent med materialet. Jeg leste gjennom all teksten flere ganger og forøkte å ikke la min forforståelse og tanker jeg hadde gjort meg både før og etter intervjuene påvirke meg. Jeg hadde som mål å lete etter fremtredende temaer og stille meg åpen for de inntrykk som materialet formidlet (Malterud, 2018, s. 99). Etter hvert som jeg leste gjennom markerte jeg de stikkordene som pekte seg ut med markeringspenn. Etter andre gjennomlesning noterte jeg ned stikkord på et ark, og ved tredje gjennomlesning satte jeg ring rundt de ordene i teksten som jeg fortsatt oppfattet som relevante. Jeg leste så gjennom teksten nok en gang med de markerte ordene med ring rundt i bakhodet. Jeg satt igjen med mange stikkord, og så at flere av ordene hadde samme mening, og jeg begynte å jobbe med disse. Jeg så etter hvert at

stikkordene kunne sorteres i noen overordnede temaer, og etter enda en runde landet jeg til slutt med 6 foreløpige hovedtemaer som representerte første steg i organisering av materialet (Malterud, 2018, s. 101). Disse 6 hovedtemaene var: Synlig ledelse, nysgjerrig på sine medarbeidere, målarbeid, sosialt fellesskap, individuell omtanke og tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling.

3.5.2 Meningsbærende enheter

Etter at jeg hadde identifisert 6 hovedtemaer i teksten, gikk jeg i gang med å arbeide med teksten på nytt. Nå var målet å identifisere meningsbærende enheter, tekst som bærer med seg kunnskap om temaene jeg hadde sortert ut (Malterud, 2018, s. 102). Jeg ga hvert hovedtema en egen fargekode som jeg markerte teksten med. Deretter gjorde jeg nok en grundig gjennomgang hvor jeg forsikret meg om at teksten som ikke var markert var å anse som ikke-relevant og dermed var tekst jeg kunne legge bort. Det neste steget var å arbeide videre med den markerte teksten med ulike fargekoder. Jeg klassifiserte de meningsbærende enhetene jeg hadde markert i en understruktur hvor jeg tok bokstaver i bruk. Bokstavene representerte ulike aspekter ved temaene som for eksempel fellesskap og tilhørighet. Jeg lagde så en oversikt på et stort A3 ark hvor jeg systematiserte kodene etter farger og bokstaver. Jeg lagde en tabell med seks hovedtemaer og mange underkategorier kodet med bokstavene a til j. Dette skapte en struktur i materialet og en mulig struktur for analysen. Flere av underkategoriene var nokså like og noen av dem passet inn under to av hovedtemaene. Jeg gikk gjennom en gang til og valgte derfor å slå sammen to av hovedtemaene slik at jeg satt igjen med fem hovedtemaer med flere underkategorier under seg. Dette gjorde jeg fordi det virket ryddig og naturlig med tanke på de underkategoriene jeg hadde systematisert.

3.5.3 Kondensering

I dette trinnet tilsa analysemetoden, systematisk tekstkondensering at jeg skulle jobbe frem et kunstig sitat som gir det fortettende innholdet i en meningsbærende enhet (Malterud, 2018, s. 107). Jeg opplevde dette som vanskelig, og det ville bli for omfattende å lage et slikt tekstkondensat for alle meningsbærende enheter. Jeg jobbet derfor med kondensering på en

litt annen måte. Under de fem hovedtemaene jobbet jeg med underkategoriene og skrev ned stikkord og forsøkte å sammenfatte disse stikkordene slik at de skulle gi mening til hver kategori. Underveis merket jeg meg viktige sitater som jeg syntes illustrerte viktige poeng, og som jeg ønsket å bruke i analysekapittelet. I følge Malterud (2018) er hensikten med kondensatene at de skal fungere som arbeidsnotater som utgangspunkt for resultatpresentasjonen. Jeg har valgt å bruke reelle sitater fra informantene for å representere funn i analysedelen.

Eksempel på hovedkategori, stikkord og sitat:

Hovedkategori	Eksempel på stikkord	Eksempel på sitat
Synlig ledelse	Åpen dør	«Jeg føler at jeg alltid er velkommen».
	Engasjert	«Hun viser at hun engasjerer seg i pasientene».
Kjenne sine medarbeidere	Se hver enkelt	«Hvis man ikke blir sett, så blir man jo litt demotivert».
	Individualisere	«Når leder gir meg ansvar eller utfordrende oppgaver, så gjør det at jeg mestrer noe».
Målarbeid	Involvering	«Sånn gjør vi det her hos oss».
	Tydighet	«God pasientbehandling er avdelingens mål, og lederen gir tydelig uttrykk for det, og hun snakker om det».
Sosialt fellesskap	Teamfølelse	«Det er viktig med felles lunsj, hvor også leder deltar».
	Faglig trygghet	«Det er trygt med faglig trygge kollegaer».
Tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling	Arbeidsprosesser	«Leder må sørge for at rutiner er på plass».
	Fagutvikling	«Det er motiverende å føle at man utvikler seg».

3.5.4 Sammenfatning

I denne fasen som kalles rekontekstualisering, skal bitene settes sammen til en helhet igjen (Malterud, 2018). Stikkordene og de utvalgte sitatene ble sammenfattet og ble til innholdsbeskrivelser innen for hver underkategori. Jeg forsøkte å vise hva materialet fortalte om de ulike hovedtemaene.

Til slutt validerte jeg funnene ut i fra sammenhengen de var hentet fra, slik Malterud (2018, s.110) kaller å rekontekstualisere resultatet opp mot materialet (s. 110). Jeg gikk inn i tabellen jeg hadde laget i andre fase og for å se hvordan denne stemte med de innholdsbeskrivelsene jeg satt igjen med. Jeg så også over oversikten jeg hadde laget på A3 arket med de meningsbærende enhetene. Jeg opplevde til slutt at jeg satt igjen med innholdsbeskrivelser som hadde god forankring i materialet. Jeg valgte derfor å strukturere analyse og diskusjonsdelen etter disse hovedtemaene med underkategorier.

3.6 Metoderefleksjon

Jeg vil her redegjøre for noen sentrale problemstillinger og utfordringer jeg som forsker har måttet ta stilling til i forskningsprosessen.

3.6.1 Min forforståelse

Min forforståelse er en del av min motivasjon til å forske på dette temaet, og min undring og nysgjerrighet rundt temaet er noe av bakgrunnen for at jeg skriver denne oppgaven. Som ledere på en sengepost på Ous er det åpenbart at jeg har gjort meg noen tanker om problemstillingen, og jeg sitter derfor med kunnskap og erfaring om kontekst som vil påvirke meg gjennom hele denne prosessen. Malterud (2018) bekrefter at det ikke er snakk om hvorvidt forskeren påvirket forskningsprosessen, men hvordan. Gjennom hele denne prosessen har jeg forsøkt å være bevisst på min forkunnskap og dermed muligens min forutinntatthet. Og på hvordan min forforståelse i form av kunnskaper, oppfatninger og erfaringer kan ha påvirket *hva* jeg har funnet og *hvordan* jeg har vektet og fortolket dette.

Jeg har kunnskaper fra masterutdanningen i verdibasert ledelse. Det gjør at jeg kjenner noen teoretiske perspektiv bedre enn andre. Jeg har forsøkt å balansere dette ved å stille meg

kritisk til litteraturen og innhente nye teoretiske perspektiver når det har vært behov for det. For eksempel så har vi gjennom studiet fått en grundig innføring i selvbestemmelsesteorien. Jeg ønsket en bredde i teorikapittelet og valgte derfor å trekke inne flere motivasjonsteorier og innhentet derfor teori og forskning om både Herzbergs tofaktor teori Hackman og Oldhams jobbkarakteristikkamodell.

Bakgrunnen for at jeg valgte å følge analyseprosessen beskrevet av Malterud, var blant annet at jeg ønsket og «følge en oppskrift» når jeg skulle analysere data, og ikke kun basere analysen på min subjektive fortolkning. Til tross for det ser jeg allikevel at min forforståelse kan ha påvirket objektiviteten når det kommer til vektlegging av data, og den kan også ha skygget for viktige funn i prosessen fordi jeg ikke evnet å se forbi min egen forutinntatthet. Det er uunngåelig å ikke farge eget materiale med egen forforståelse.

Jeg har gjennom hele prosessen hatt fokus på denne problemstillingen, og samtidig anerkjent styrkene ved min forforståelse. Min erfaring som leder gjorde at jeg under intervjuene hadde «knagger» å henge data på, samtidig som jeg lettere kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål. Jeg har forsøkt å være bevisst på at jeg i denne prosessen har vært forsker og ikke leder, noe som tid tider har vært litt utfordrende. En konkret grep for å utfordre min forforståelse var å forsøke å skrive ned svaret på problemstillingen ved hjelp av et par setninger. Dette gjorde jeg tidlig i prosessen etter hvert som problemstillingen begynte å ta form. På den måten ble min egen forforståelse gradvis mer synlig, og jeg opplevde at denne prosessen gjorde meg bevisst på mitt eget ståsted.

3.6.2 Reliabilitet og Validitet

For å måle kvaliteten i undersøkelser brukes begrepene reliabilitet og validitet. Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen m.fl. 2016, s. 231). Når jeg har valgt lite strukturerte og åpne kvalitative intervjuer som metode så bruker jeg ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, men det er samtalen som styrer datainnsamlingen.

Observasjonene jeg gjør i intervjusituasjonen vil være både verdiladet og kontekstavhengige, noe som vil gjøre det umulig for en annen forsker å duplisere min forskning (Johannessen m.fl. 2016). For å styrke påliteligheten har jeg forsøkt å gi en grundig beskrivelse av hvordan

jeg har gått frem i hele prosessen, og jeg har redegjort detaljert for analyseprosessen. Til tross for bevissthet i analyseprosessen har jeg vektlagt ulike deler av dataene annerledes enn hva andre forskere muligens ville gjort. Dette svekker reliabiliteten.

Samtidig kan min rolle som leder i organisasjonen ha ført til at noen av informantene har holdt tilbake informasjon i frykt for å «utlevere» sin egen leder, men på en annen side kan det også ha ført til at de ønsker å svare så ærlig som mulig for å få frem ulike erfaringer og dermed styrke undersøkelsens kvalitet. Og på den måten kan de bidra til at nåværende eller fremtidige leder kan ta med seg resultatet inn i egen lederhverdag. Min opplevelse er at informantene svarte oppriktig og ærlig på spørsmålene, og alle sammen kom med eksempler på både positive og negative opplevelser og situasjoner de har hatt med lederen sin. Det gir meg derfor grunn til å tro at min rolle som leder og kollega i samme organisasjon ikke bidro til å svekke undersøkelsens reliabilitet i særlig grad.

Innenfor kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om ”i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen m.fl. 2016, s.232) For å øke troverdigheten i min undersøkelse var det viktig at jeg brukte tid på å bli kjent med felten slik at jeg kunne bygge opp tillit og at jeg samtidig kunne skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. I følge Johannesen m.fl. (2016) er det lettere å forstå fenomenet en skal undersøke når en kjenner konteksten. Når jeg bevisst søkte informanter i ulike avdelinger og med ulike ledere, så vil også det være med på å styrke validiteten i min undersøkelse. All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. Ved kvalitative undersøkelser snakker en om overføring av kunnskap fremfor generalisering. Det dreier seg om man lykkes å få frem fortolkning, beskrivelser og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannesen m.fl. 2016).

3.6.3 Forskningsetikk

Som forsker har jeg ansvar for at prosjektet ikke får etiske uforvarlige konsekvenser. Når jeg velger å forske på medarbeidere, så berører jeg både enkeltmennesker og forholdet mellom mennesker. Det er da viktig at jeg forholder meg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om en

handling er riktig eller gal (Johannessen m.fl. 2016). Dette krever refleksjon over hvordan forskningen kan påvirke informantene og eventuelle tredjepersoner, samt hvordan forskningen kan oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015). Jeg vil nå redegjøre for de etiske refleksjonene som ligger til grunn for studien, samt tiltak som er gjort for å sikre etisk forsvarlighet.

Forskningsetikk handler blant annet om at hvordan jeg som forsker ivaretar deltagerne, og jeg kom frem til at behandlingen av personopplysninger var meldepliktig i henhold til personopplysningsloven (2001) §31. Prosjektet ble derfor meldt til NSD personvernombudet for forskning. Sammen med søknaden leverte jeg inn utkast til informasjons- og samtykkeerklæring, samt intervjuguide. Når prosjektet ble godkjent tok jeg kontakt med potensielle informanter.

Hensynet til informantene har vært essensielt gjennom hele prosessen. Et grunnleggende moment er at informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi (Johannessen m.fl., 2016). Dette ble ivaretatt ved å gi både muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet. Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene innenfor informantenes arbeidstid, noe som lot seg gjøre ved at jeg var fleksibel på tid og sted. Informantene var også godt informert om at deltakelsen var frivillig og at muligheten for å trekke seg gjaldt underveis gjennom hele prosjektet. Som forskeren plikter jeg også til å respektere privatliv og unngå skade. Dette er to andre elementære prinsipper innen forskningsetikk (Johannessen m.fl., 2016). Der er mitt ansvar å sørge for at de opplever anonymitet, og datamaterialet ble behandlet konfidensielt og alle direkte- og indirekte personidentifiserbare opplysninger ble anonymisert under transkriberingen. Gjennom analyseprosessen har jeg hele veien vurdert om sitater jeg har brukt er nyttig i en analytisk sammenheng. Jeg har også sendt deler av materialet for gjennomlesning til aktuelle informanter der jeg har ment at det har vært riktig. For å sikre konfidensialitet i studien var det viktig med god behandling av lydopptakene fra datainnsamlingen. Jeg fikk låne diktafon fra biblioteket på skolen, og de anonymiserte intervjuene befant seg kun på passord beskyttet enhet.

I denne studien har jeg intervjuet medarbeidere om hvordan de opplever at leders atferd har påvirket deres motivasjon. Datamaterialet inneholder således opplysninger om tredjepersoner. Det ville være umulig å få dypere innsikt i hvordan medarbeiderne opplever

leders atferd hvis informantene ikke kunne fortelle noe om lederen. Det var helt nødvendig å vite hva lederen sa eller gjorde for å sette informantenes opplevelser i kontekst. Det er etisk utfordrende at studien berører tredjepersoner som ikke har gitt informert samtykke til å delta. Det var derfor viktig at jeg hadde et bevisst forhold til dette gjennom hele prosessen. Jeg hadde valgt en utvalgsstrategi som gjorde det mulig å skjerme lederens identitet, men i noen tilfeller hadde jeg fått mail fra lederen ettersom helsefagligrådgiver hadde henvendt seg direkte til leder, som igjen formidlet kontaktinformasjon til informanten direkte til meg. I de tilfellene hvor jeg ikke visste hvem som var ledere, så kunne jeg ha sjekket dette opp siden jeg visste hvor informantene jobbet. Men dette valgte jeg å avstå fra, og informantene ble ikke bedt om å fortelle hvem lederen var. Når jeg arbeidet med intervjuguiden var jeg bevisst på ikke å spørre om hva de syntes om lederen sin og jeg ønsket ikke å tilrettelegge for en utblåsning dersom informantene var misfornøyde med ledelsen. Jeg ønsket å unngå å havne i den situasjonen hvor jeg enten måtte fortie deler av materialet, eller oppleve å beskrive interne konflikter. Jeg var derfor opptatt av å lede intervjuet mot å få frem opplevelser og erfaringer av praksis, mer enn hva de tenkte og følte om lederen sin. Samlet sett vurderer jeg at disse tiltakene begrenser personvernulempene for tredjeparten på en tilfredsstillende måte.

Jeg har forsøkt å ivareta alle etiske prinsipper med varsomhet, og jeg har behandlet informantene og organisasjonen med respekt samtidig som jeg har vært tro mot datamaterialet.

4 Funn og diskusjoner

I dette kapittelet vil jeg presentere funn og resultater fra min undersøkelse av hvordan medarbeidere i norske sykehus opplever at leders atferd påvirker deres motivasjon. Hvert underkapittel i dette kapitlet presenterer og diskuterer resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. Jeg trekker inn relevant teori og forskning i drøftingen av hvordan funnene kan forstås og forklares. I informantenes beskrivelse av hvordan de opplever leders atferd og på hvilken måte den har påvirkning og betydning på deres arbeidsmotivasjon, utpekte jeg seg noen hovedtemaer gjennom den tematiske analysen: *synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere, målarbeid, sosialt fellesskap og tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling*. Disse fem hovedtemaene har hver sine ulike aspekter, som i kapitlet vises som undertemaer og illustreres av utvalgte intervjuutdrag. Se tabell for en oversikt over hovedtemaer og undertemaer.

Tabell 1:

Undertema	Tema
Tilgjengelighet og tilstedeværelse Engasjert og støttende i hverdagen	Synlig ledelse
Nysgjerrig på sine medarbeidere Tilpassede oppgaver/delegering Anerkjenne hver enkelt	Kjenne sine medarbeidere
Involverer de ansatte Tydelige på forventninger Holde fokus hverdagen	Målarbeid
Tilhørighet Gode kollegaer og sosiale arrangementer	Sosialt fellesskap
Sørge for gode rutiner og nødvendige ressurser Ressursområder og autonomi Fagutvikling og kurs	Tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling

4.1 Synlig ledelse

Et sentralt tema identifisert i analysen er hvordan medarbeiderne ønsker at nærmeste leder skal være synlig i hverdagen. I beskrivelsen av hvordan leders atferd påvirker medarbeidernes motivasjon, så nevner alle medarbeiderne at de ønsker å se lederen sin i løpet av arbeidsdagen. Det kommer tydelig frem av svarene at det ikke er tilstrekkelig at leder er tilgjengelig per telefon eller mail, men det er en forventning om at de kan se og snakke med nærmeste leder.

4.1.1 Tilgjengelighet og tilstedeværelse

En stor del av det å utføre synlig ledelse innebærer at leder oppfattes som tilgjengelig av sine medarbeidere, og medarbeiderne jeg snakket med uttrykte at dette er spesielt viktig for at leder skal være involvert i hverdagen og kjenne til «status» i avdelingen. De ønsker at leder deltar i diskusjoner og refleksjoner rundt pasientene og at det er lav terskel for å snakke med eller spørre lederen om råd. En informant sier: «Det er viktig for meg at leder er synlig og til stede. Fysisk til stede, sånn at jeg kan se henne og stille spørsmål». Medarbeideren formidlet også at hen setter pris på at lederen er lokalisert på samme sted og i umiddelbar nærhet til avdelingen. Dette synspunktet ble delt av flere informanter; de foretrekker at lederen har kontor i avdelingen, og mener at det fører til en tettere kontakt og oppfølging.

Medarbeiderne setter pris på en åpen dør, og de beskriver at det da oppleves lettere å ta kontakt. De presiserer at selv om døren står åpen, så er det viktig at leder viser med handling og kroppsspråk at de er velkomne til å ta kontakt. Eksempler som at leder fortsetter å skrive på tastaturet eller ikke ser opp når noen banker på eller kommer inn på kontoret, beskrives som å bidra til at de ikke føler seg velkomne og at de får følelsen av å forstyrre. Slike opplevelser fører til at medarbeiderne opplever leder som mindre tilgjengelig, og at det skal være noe særdeles viktig eller prekært før de tar kontakt.

Det var enkelte medarbeidere som opplevde utfordringer med leders tilstedeværelse. Når leder ikke hadde kontor i avdelingen, opplevdes hen som mindre til stede og derfor mindre synlig. Medarbeiderne ga uttrykk for manglende tillit til at lederen har nok kjennskap til pasientbehandlingen og de dagligdagse utfordringene sykepleierne møter, som igjen så ut til å få konsekvenser for hvordan medarbeiderne forholder seg til beskjeder og avgjørelser fra

lederen. En medarbeider uttrykte: «Hun er jo ikke til stede i hverdagen og i pasientbehandlingen, så hvordan kan hun vite noe om det?» Uttalelsen til denne medarbeideren viser at hen ikke har tillit til leder sin innsikt og kjennskap når det kommer til pasientbehandlingen.

Medarbeidere som opplevde at leder var svært til stede i avdelingen viste derimot høy grad av tillit til at leder var både oppdatert og informert om driften og de ulike problemstillingene i avdelingen. Flere av informantene uttrykte respekt og beundring for lederen. De setter pris på når lederen opptrer som en diskusjonspartner i vanskelige situasjoner, og medarbeiderne henvendte seg ofte til lederen for å søke råd og veiledning i utfordrende pasientcaser. Tidligere forskning viser at medarbeidere verdsetter tilgjengelighet og åpenhet hos leder, og ser det som avgjørende for å bygge en god relasjon med leder. Leder må imidlertid fremtre tilgjengelig både fysisk og psykisk (Werbelt & Heriques, 2009). Ved at leder er tilgjengelig så styrkes også tillitsforholdet mellom medarbeider og leder, og terskelen senkes for at medarbeiderne tar opp utfordringer og gir lederen ønsket innsikt i arbeidsfold og miljø i avdelingen.

4.1.2 Engasjert og støttende i hverdagen

Medarbeiderne forteller at de setter pris på en leder som engasjerer seg i pasientarbeidet. Lederne behøver ikke nødvendigvis å delta aktivt i pasientrettet arbeid, men de må vite hva de ansatte står i. Det oppleves inspirerende når leder kan delta i diskusjoner rundt utfordrende pasientcaser, og medarbeiderne beskriver at de på den måten også får mer kjennskap til lederens forventninger til dem og jobben de gjør. Det beskrives som positivt at leder vet hva medarbeiderne møter av utfordringer i hverdagen. Flere trekker også frem viktigheten av at leder viser forståelse for at ting kan være tøft. Da er det en fordel at leder har kjennskap til pasientgruppene og utfordringene medarbeiderne står i. Det er en tydelig forventning fra medarbeiderne om at leder må være synlig og engasjere seg i driften, og at dette er ekstra viktig når det er travelt i avdelingen.

Som en informant sa:

«Leder må være til stede. At hun er der fra mandag til fredag i arbeidstiden, og at hun er der i vaktskifte når det er kaos på fredag ettermiddag – ikke avspaserer den dagen. Når det koker i avdelingen så må hun tørre å stå i det – å vise seg».

Uttalelsen fra denne medarbeideren tyder på en forventning om at leder må være synlig og prioritere tilstedeværelse i avdelingen når det er travelt. Medarbeiderne beskriver det som positiv for relasjonen mellom dem og lederen, og terskelen for å stille spørsmål er lavere. En slik lederatferd er i samsvar med individuell omtanke innenfor transformasjonsledelse, der leder oppfordres til å bevege seg rundt i arbeidsmiljøet og kommunisere direkte med medarbeiderne for å tilrettelegge for gode relasjoner med hver enkelt medarbeider (Bass & Riggio, 2006). Ved en slik lederatferd får leder mulighet til å bli kjent med medarbeiderne ved å prate med dem og høre hva de er opptatt av. Dette gir lederen en forståelse og innsikt, samtidig som det sender et signal til medarbeiderne om at lederen bryr seg om og verdsetter dem. En slik verdsettelse, sett i sammenheng med individuell omtanke kan antas å styrke tilliten de ansatte har til leder (Zhu & Akhtar, 2014). Tillit er en viktig faktor i alle relasjoner, og tillit til leder er i stor grad betinget av hvorvidt leder viser omtanke for sine medarbeidere og har en åpen kommunikasjon. Gjennom tillit oppstår viljen til økte prestasjoner (Kirkhaug, 2013).

Flere av informantene forteller om situasjoner hvor deres leder har vært veldig støttende i vanskelige situasjoner, og hvor betydningsfullt det har vært. Det at leder har satt seg godt inn i situasjonen og har vist forståelse og engasjement, har gitt medarbeiderne trygghet og beroliget dem. Spesielt det at lederen har oppsøkt dem uoppfordret, f.eks. når de har hatt situasjoner med truende pasienter, for å høre hvordan det går, få nødvendig informasjon og ta kontroll over situasjonen, settes stor pris på.

Slike situasjoner brukes som eksempler på hvor viktig det er at leder er til stede og synlig i avdelingen for å kunne fange opp og følge opp det som skjer der. Medarbeiderne uttrykker takknemlighet over at leder viser omsorg og støtter medarbeiderne når de står i vanskelige situasjoner. Det gjør at de opplever å bli sett og tatt på alvor.

Min erfaring er at sykepleier ofte opplever uforutsigbare og krevende situasjoner i møte med pasientene som krever både mot og kompetanse. Det kan være krevende å stå i disse situasjonene, og mange kjenner på følelsen av usikkerhet og redselen for å gjøre feil. Ved at

leder er observant og følger opp medarbeiderne i slike situasjoner opplever medarbeiderne ivaretagelse og trygghet. Når leder viser at hen bryr seg, og er opptatt av medarbeidernes ve og vel så kan det sees i sammenheng med relasjonell ledelse, hvor det personlige samspillet mellom leder og medarbeider skaper positive følelser (Espeldal, 2010; Spurkeland, 2017).

Dette bekreftes i en studie av Hetland og Sandal (2010) som vier at «warmth» oppleves av medarbeiderne som den lederegenskapen som var viktigst for deres motivasjon.

4.2 Kjenne sine medarbeidere

Gjennom synlig ledelse får lederen anledning til å prate med de ansatte og styrker dermed muligheten til å lære medarbeiderne å kjenne også på et noe mer personlig plan. Flere av medarbeiderne fremhevet at effekten ved tilstedeværelse har positiv innvirkning på det å bli kjent, noe de mener er vesentlig for å kunne påvirke motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. De setter pris på når leder viser interesse for å bli kjent med dem som enkeltpersoner, og de forteller om opplevelser hvor leder har påvirket situasjoner på en positiv måte nettopp fordi leder kjenner dem og er kjent med medarbeidernes styrker og svakheter.

4.2.1 Nysgjerrig på sine medarbeidere

Medarbeiderne i denne studien uttrykte at det er positivt når lederen viser nysgjerrighet på hvem de er, og de mener at det er en forutsetning for å bli kjent og utvikle en god relasjon. De foretrekker at lederen spør og viser interesse. Flere ønsker også at leder skal snakke om andre ting enn jobb, og de setter pris på når leder spør om familie, venner og fritidsinteresser. På den måten føler de at det blir mer personlig og det oppstår en gjensidig relasjon.

Det er viktig for dem at leder ikke baserer valg og avgjørelser relatert til medarbeiderne på antagelser, og de forventer at leder henvender seg til dem direkte hvis det er noe de er usikker på, eller hvis noe er uklart. De uttrykte at det er bedre å spørre hver enkelt rett ut. Hva liker du? Foretrekker du det sånne eller slik? Det kom frem eksempler hvor leder hadde

handlet i god tro, og ønsket å imøtekomme individuelle behov. Men fordi hen ikke hadde spurt medarbeiderne, så endte det med misforståelser som resulterte i misfornøyde medarbeiderne istedenfor. Noe som enkelt kunne vært unngått hvis leder hadde spurt direkte fremfor å anta at hun handlet i trå med medarbeiderens ønske.

Mine funn viser at medarbeiderne ønsker at lederen skal kjenne dem. Både som fagperson, men også gjerne vise nysgjerrighet på hvem de er som personer utenfor arbeidsplassen. De ønsker å bli sett og møtt på en god måte av sin leder, og det er viktig for dem å bli tatt på alvor. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at dette har betydning for medarbeidernes trivsel og engasjementet på arbeidsplassen. Dette fordi man som leder må vite hvem man skal lede, samt ha kjennskap til de ansattes unike behov. Dette samsvarer med beskrivelsen om at ledelse handler om å lede høyst forskjellige individer (Sverdrup, 2014). Ved å være nysgjerrig på hver enkelt medarbeider blir leder mer oppmerksom på de individuelle behovene, og kan dermed tilpasse egen atferd samt delegering og fordeling av arbeidsoppgaver. En slik atferd kan bidra til å forhindre unødvendige misforståelser og uklarheter ved at leder ikke basere valg og avgjørelser på antagelser. Samspillet mellom leder og medarbeider blir på denne måten mer personlig, og preget av toveiskommunikasjon. Når leder viser engasjement for medarbeiderne ved å ha en positiv nysgjerrighet så inngår det som en del av relasjonsledelse, som tar utgangspunkt i det mellommenneskelige samspillet. Ved at leder viser interesse for en medarbeider, så får relasjonen mellom dem både bekreftelse og styrke (Spurkeland, 2018). En slik nysgjerrig holdning til medarbeiderne kan sees opp mot individualisert omtanke innen transformasjonsledelse hvor lederen kjenner sine ansatte ved å kommunisere direkte med alle og husker hva som blir sagt i tidligere samtaler (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Dette stemmer godt med funnene fra Dysvik, Buch & Kuvaas (2015) sin undersøkelse av 227 leder-medarbeider-relasjoner. De fant at ledere må by på seg selv og bli kjent med medarbeiderne, og ikke være autoritære i relasjonen til medarbeiderne. På den måten vil de oppnå gjensidig tillit og produktive medarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 84). Dette bekreftes også av studien til Berg (2019), som viser at relasjonen til leder har en avgjørende betydning for medarbeidernes trivsel. Hun viser også til hvordan omsorg og tillit fra leder bidrar til opplevelsen av trygghet.

Nylige diskuterte elementer illustrerer hvordan det å kjenne sine medarbeidere trolig vil øke troverdigheten og tilliten medarbeiderne har til lederen. Dette vil antageligvis føre til større innsikt i de individuelle behovene som hver enkelt medarbeider har. Alle mennesker er ulike og har ulike behov, og vil dermed også kunne oppleve krav og utfordringer på arbeidsplassen ulikt. Ved at leder blir kjent med hver enkelt medarbeider tilegner hen seg en kompetanse og innsikt som gjør at leder kan tilrettelegge arbeidshverdagen på en måte som fremmer mestring og utvikling. Denne formen for lederatferd kan også sees i sammenheng med individualisert omtanke innen transformasjonsledelse, hvor leder uttrykker individuell omtanke og viser en aksept for individuelle forskjeller og dermed også viser at arbeidsoppgaver og ressurser bør tilpasses den enkelte (Bass og Riggio, 2006). På denne måten viser leder indirekte at hen tar hensyn til medarbeidernes interesser og behov, noe som antagelig vil styrke tilliten mellom leder og medarbeiderne. Andersen og Borg (2018) viser i sin studie til viktigheten av tillit for å skape gode relasjoner på arbeidsplassen.

På en annen side så kan det at leder kjenner medarbeiderne godt føre til at det blir veldig mange individuelle hensyn å ta. Jobben må gjøres og målene nås, og ved at man kjenner hverandre for godt så kan det føre til at vanskelige avgjørelser og fordeling av «mindre populære» arbeidsoppgaver blir utfordrende og muligens også oppleves som personlig av medarbeiderne siden de vet at leder kjenner deres ønsker og behov. En informant fortalte om en episode hvor leder skulle planlegge turnus og medarbeideren hadde ønsket seg fri en konkret dag selv om hun visste at det var «hennes tur» til å jobbe dette året. Leder og medarbeider hadde tidligere hatt en samtale om hva medarbeideren skulle denne dagen og skuffelsen var derfor stor da hun så at hun ikke hadde fått fri som hun hadde bedt om. Hun forklarte skuffelsen med at hun forventet at lederen husket samtalen de hadde hatt over lunsjen og derfor ville prioritere å gi henne fri. Det kan være utfordrende for leder å imøtekomme alle ønsker, og spesielt vanskelig kan det være å opptre rettferdig når man gjennom samtaler med medarbeiderne får informasjon av en personlig art som fører til at man ønsker å imøtekomme individuelle hensyn.

Det kan være en krevende balansegang å være «passe» nysgjerrig på medarbeiderne, og samtidig opprettholde profesjonalitet og rettferdighet. Funnene i denne undersøkelsen viser at medarbeidere uavhengig av alder og erfaring mener at leders kjennskap til dem både faglig og personlig har stor påvirkning for deres motivasjon og trivsel. Min erfaring er at det

ofte er stor variasjon i antall medarbeidere per avdeling på norske sykehus, og mange ledere kan ha stort kontrollspenn, dvs antall underordnede. For ledere med personalansvar for mange medarbeidere kan en slik lederatferd være spesielt krevende, og det kan være grunn til å tro at store kontrollspenn kan utfordre leders mulighet til en dyptgående kjennskap av både privat og faglig art til alle medarbeiderne og dermed utfordre en motvasjonstøttende lederatferd. Morken (2015) fant i sin undersøkelse en signifikant korrelasjon mellom kontrollspenn og opplevd lederatferd. Hun antyder at kontrollspenn på mer enn 35 ansatte utfordrer samspill og kommunikasjon mellom leder og ansatt.

4.2.2 Tilpassede oppgaver/delegering

De fleste medarbeiderne trives med å få ansvar, og de beskriver at det oppleves utviklende og inspirerende. Å føle mestring er noe de fleste nevner når de forteller hva som gjør at de trives i jobben, eller hva som bidrar til arbeidsglede. På spørsmål om hva leder kan gjøre for å fremme eller legge til rette for mestring, så nevnes blant annet passe utfordrende oppgaver, tilbud om fagutvikling som bidrar til økt kunnskap og forståelse, ansvar for de dårligste pasientene, å bli vist tillit og få ansvarsvakt. Noen forteller også at leder har spurt dem om å undervise på fagdag/temakveld. De beskriver det som litt skummelt, men at de også kjente på følelsen av tillit og bekreftelse fra leder som spør. En medarbeider uttrykte: «Når leder gir meg ansvar eller utfordrende oppgaver, så gjør det at jeg mestrer noe. At leder føler seg trygg på at jeg vil klare dette her, at hun gir meg tillit. Det gir meg en god følelse». Gjennom dette sitatet uttrykker medarbeideren en mestringsfølelse i etterkant av en utfordrende oppgave, noe hun beskriver som positivt og utviklende. Flere av medarbeiderne uttrykte tilfredshet ved at leder delegerer oppgaver, men de ønsker i den forbindelse at leder gjør en kartlegging og vurdering av hver enkelt medarbeider i hvert enkelt tilfelle. De setter pris på tillit, men de ønsker å bli involverer underveis i prosessen.

En medarbeider beskriver det slikt:

«Det har jo vært at de har sagt at nå skal du det, og nå skal du det.. Det er jo fint det, for det viser jo at de har tillit til meg. Men jeg skulle noen ganger ønske at de har spurt meg om det er greit. Ikke bare anta at dette her klarer hun fint – så dette kan hun fikse. Det er bare det å få spørsmålet i blant. Tror du det går fint?»

Med dette utsagnet kommer det tydelig fram at man ønsker å bli spurt før man får en oppgave. Ved at leder spør før hen delegerer, så opplever medarbeiderne valgmuligheter. Når leder kommer med en forklaring, så kan det også føre til at medarbeideren får en enda større glede av delegeringen og den oppgaven eller ansvaret som blir gitt. Noen medarbeidere forteller også om situasjoner eller perioder hvor de ikke ønsket å få nye eller utfordrende oppgaver. De ønsker kun å gjøre jobben sin på en god og trygg måte. Nettopp derfor er det viktig at leder vurderer hver enkelt medarbeider og hver enkelt situasjon og ikke bare antar at alle ønsker mer ansvar. En medarbeider sa: «Jeg vet om flere som ikke har hatt lyst på så mye ansvar, så får de det allikevel. Så prøver de å bytte det fra seg. Da har de kanskje ikke blitt spurt på forhånd».

Denne medarbeideren uttrykker at leder må kartlegge individuelle ønsker og behov før oppgaver og ansvar fordeles og delegeres. De fleste uttrykker at det er fint med tillit, men de påpeker også at det kan være hensiktsmessig med en dialog underveis for å unngå misforståelser, og forhindre at medarbeideren opplever å få en oppgave de ikke føler seg kompetent til å utføre. Det kan føre til unødvendig usikkerhet og misnøye.

En medarbeider beskriver det slikt:

«Man har fått ansvarsvakt, så er det andre som kanskje er bedre rustet for det. Da blir man jo litt sånn.. hva tenkte de.. hva var grunnen til det? Det er jo på en måte litt fint, for da vet jeg jo at de stoler på meg. Men samtidig blir man litt satt ut. Men de hadde jo ikke satt meg opp hvis de ikke hadde stolt på meg.»

Gjennom dette sitatet formidler medarbeideren en usikkerhet og et ønske om en dialog eller tydelig beskjed i forbindelse med tildeling av oppgaver.

Underveis i analysen utpekte det seg en tydelig deling ut i fra informantenes erfaring og alder når det kom til fordeling og delegering av arbeidsoppgaver. Sykepleierne med 3-5 års erfaring opplever det som litt skremmende og overveldende de første gangene lederen ga dem et ansvar, og en medarbeider sa at hun gruet seg i flere dager før hun skulle ha sin første vakt som ansvarlig sykepleier. Samtidig beskriver de en tydelige mestringsfølelse i etterkant, og de uttrykker både glede og takknemlig for at lederen pushet dem til å ta utfordringen. For å lykkes med dette forutsetter det at leder kjenner sine medarbeidere, og

vet hvem som ønsker og trenger ulike oppgaver og utfordringer. Noen ønsker varierte oppgaver og liker å bli utfordret, mens andre trives best når de får gjøre det de er vant med å gjøre og ønsker ikke variasjon og utfordringer i like stor grad.

Flere av informantene beskriver at de føler seg sett og verdsatt når leder gir dem tillit. Dette kan være gjennom ansvar og delegering av oppgaver, som for eksempel ansvar for dårlige pasienter, få tildelt ansvarsvakt eller spørsmål om å undervise kollegaer. De beskriver at det oppleves utviklende og inspirerende og det bidrar til en mestringsfølelse. Ved at leder kjenner hver enkelt medarbeider vil det være lettere å bli oppmerksom på arbeidsoppgaver som medarbeideren mestrer eller trives bedre med enn andre, og dermed vil hen lettere kunne tilpasse arbeidssituasjonen til den enkelte. Denne formen for lederatferd er et uttrykk for transformasjonsledelse både ved at lederen motiverer medarbeiderne ved å gi dem meningsfulle og utfordrende oppgaver (Bass & Riggio, 2006), og ved at lederen tilpasser arbeidsoppgaver til hver enkelt medarbeider og på den måten viser aksept for individuelle forskjeller (Northouse, 2019). Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell viser også til betydningen av at leder legger til rette for at medarbeiderne får brukt ulike ferdigheter og kunnskaper, og ved å tilpasse og individualisere arbeidsoppgavene stimulerer dette til et utviklingsbehov hos den enkelte. Når medarbeideren opplever ansvar og ser at egen innsats har betydning for arbeidsplassen, så vokser den indre motivasjonen (Humprey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Dette bekreftes også av Lai (2011) som viser til at medarbeidere som opplever å få brukt kompetansen sin er mer indre motivert, og ved at leder er bevisste på dette kan de tilrettelegge for at medarbeidere får oppgaver hvor de får brukt sin kompetanse og dermed får mulighet til å utvikle seg.

Det kan derimot være vanskelig å imøtekomme disse behovene selv om leder kjenner sine medarbeidere og vet hvilke individuelle tilpassende oppgaver som ville passe for hver enkelt. Leder har et overordnet ansvar for at alle oppgaver som er tilknyttet avdelingen skal gjøres, også de mer standardiserte og mindre spennende. Men gjennom en bevissthet og forståelse for betydningen av fordeling av arbeidsoppgaver, så kan man langt på vei bidra til dette i større grad. Man kan også anta at gjennom å kjenne sine medarbeidere, så vet leder hvem som til enhver tid vil ha størst behov og utbytte av slike oppgaver, og kan dermed tilpasse og fordele på bakgrunn av sin kjennskap til hver enkelt medarbeider.

4.2.3 Anerkjennelse hver enkelt

Alle medarbeiderne påpeker viktigheten av å bli sett og verdsatt av sin leder. De beskriver ulike måter de foretrekker å bli sett på, men det er en felles oppfattelse at trivsel og arbeidsinnsats stiger når de opplever anerkjennelse fra leder. En medarbeider sa: «Hvis man ikke blir sett, så blir man jo litt demotivert». De forteller om eksempler på når de føler seg sett av leder: leder ser meg i øynene og smiler, at leder sier hei når vi møtes, at leder er raus, åpen og hyggelig, og at hen viser forståelse i vanskelige situasjoner. Medarbeiderne med lang ansiennitet beskriver følelsen av anerkjennelse når leder forteller til resten av ansattgruppen om en oppgave/pasientsituasjon som vedkommende løste på en god måte, eller hvis informanten for eksempel er god til å legge inn venflon på «vanskelige» pasienter, og at leder i felleskap forteller resten av ansattgruppa at man kan spørre «Hilde» hvis det er situasjoner hvor man trenger hjelp til å legge inn venflon.

Medarbeiderne med kortest ansiennitet beskriver at de føler seg sett når leder gir dem tillit og når de får tilbud om videre utvikling. En trakk fram individualiserte arbeidsoppgaver som et konkret eksempel på hvordan hun ønsket å bli sett av leder. Ved at leder i de tilfeller det er mulig tilpasser oppgaver og delegering av disse til medarbeidere som har uttrykt interesse for område eller oppgaven så opplever medarbeiderne at leder har lyttet til det de har formidlet og på den måten anerkjenner man hver enkelt. Som en medarbeider beskrev det; «Som leder må man ha god oversikt over hvilke ressurser hun har der ute. Så må hun bruke de. Det er viktig at hun verdsetter og tilrettelegger for det». Gjennom dette sitatet så uttrykkes en forventning om at leder kjenner til og bruker medarbeiderens kunnskap og kvaliteter. Det gir positiv effekt ved at medarbeider føler seg sett, samtidig som kunnskap og ressurser brukes, og på den måten opplever medarbeiderne både utvikling og mestringsfølelse.

Dette samsvarer godt med transformasjonsledelse hvor leder ikke bare gjør seg kjent med hvilke behov medarbeiderne har i jobbsammenheng, men aktivt prøver å utvikle disse egenskapene hos medarbeideren. Da vil både prestasjoner og motivasjonen øke som følge av denne atferden (Martinsen, 2005).

Tilbakemeldinger er noe alle medarbeiderne foretrekker, og det beskrives som en fin måte å få anerkjennelse på. Mine funn viser at de ønsker fortløpende tilbakemeldinger fra leder gjennom arbeidshverdagen. Kun et fåtall føler at de får tilstrekkelig tilbakemelding fra leder, og de andre uttrykker at de ønsker mer fortløpende tilbakemelding. De uttrykker forståelse for at leder ikke kan gå rundt å gi tilbakemeldinger hele dagen, men et klapp på skulderen eller «bra jobba» er en fin måte å få bekreftelse på at man gjør en ok jobb. Flere forteller at det er ekstra hyggelig og motiverende hvis leder kommer med en positiv tilbakemelding etter en vanskelig oppgave eller en godt håndtert situasjon som har vært spesielt krevende. De forteller at det er hyggelig når godt og hardt arbeid blir lagt merke til, og det oppleves spesielt godt når tilbakemeldingen kommer fra leder.

Dette stemmer med jobbkarakteristikamodellen, som sier at jo mer en opplever å få tilbakemelding fra leder på jobben, jo mer engasjeres medarbeiderens indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1980).

Opplevelse av mestring kan gjerne sees i sammenheng med anerkjennelse og tilbakemeldinger. En oppriktig og god tilbakemelding vil dermed kunne bidra til en opplevelse av mestring som igjen er motivasjonsfremmende. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil opplevelse av mestring være motivasjonsstyrkende (Deci & Ryan, 2000). En leder som gir anerkjennelse og tilbakemeldinger kan altså ha en positiv påvirkning på motivasjon ved at de gir medarbeiderne opplevelse av mestring. For å oppnå denne effekten er det altså en forutsetning at tilbakemeldingene oppleves som ekte og oppriktig. Gjør de ikke det, kan det virke mot sin hensikt og man risikerer at medarbeiderne opplever det motsatte av det som er ønskelig.

Uavhengig av erfaring forteller medarbeiderne om viktigheten av at leder innimellom spør hvordan det går. Da får de mulighet til å gi beskjed hvis noe ikke er bra, og de føler samtidig at lederen faktisk bryr seg om hvordan de har det på jobb. De beskriver at det oppleves som en trygghet i arbeidshverdagen når leder spør, samtidig som de føler seg verdsatt.

Noen uttrykker at leder bruker mye tid på de som trenger tilrettelegging i arbeidshverdagen, og det er delte meninger blant medarbeiderne om dette oppleves som rettferdig og riktig. Noen påpeker at dette nettopp er leders ansvar, mens andre forteller at de opplever en skjev fordeling når det kommer til hvem lederen bruker tiden sin på. Noen forteller at de

opplever det som urettferdig at de som alltid er på jobb og ikke trenger tilrettelegging får mindre oppmerksomhet fra lederen enn de som er sykemeldte og trenger tilrettelegging.

En medarbeider beskriver det på denne måten:

«Nå har jo jeg vært så heldig og ikke opplevd all verdens utfordringer i jobbsammenheng. Men det er jo slik at de som har litt utfordringer, eller er syke. De blir sett! De får blomster og de blir forsøkt verdsatt av leder. Og de som har ulike fysiske tilrettelegginger. Jeg opplever det som utfordrende at de blir mer sett enn oss som ikke har utfordringer. Vi som er der hele tiden og som sørger for maskineriet vi blir tatt litt som en selvfølge».

Med dette utsagnet kommer det tydelig fram at medarbeideren opplever en skeivfordeling når det kommer til støtte og anerkjennelse fra lederen.

En mulig forklaring på hvorfor det er delte meninger om tiden leder bruker på tilrettelegging og ivaretagelse av medarbeidere som trenger det kan være om medarbeideren selv har hatt behov for en form for tilretteleggelse i løpet av arbeidslivet. Det er mulig at dersom man selv har kjent på betydningen av ivaretagelse på arbeidsplassen ved sykdom el, så er det lettere å forstå at andre også har dette behovet. Hvis man derimot aldri har hatt behov for en slik tilrettelegging er det muligens vanskelig å forstå betydningen av det, samtidig som det kan oppleves urettferdig at man som medarbeider med lite fravær ikke får tilstrekkelig anerkjennelse for sin stabile tilstedeværelse. Det er derfor viktig at leder ikke må glemme å anerkjenne også de medarbeiderne som ikke har fravær og som alltid er på jobb. Dersom man anerkjenner alle medarbeidere, også de som alltid stiller opp, vil medarbeiderne oppleve at leder verdsetter dem og opptrer rettferdig. Det kan resultere i en motivasjonsprosess der man ikke trenger å være borte fra jobb for å få anerkjennelse og individuell omtanke fra leder. Ved å formidle til medarbeiderne at de er viktige for avdelingen og organisasjonen og at de utgjør en forskjell ved å være på jobb, så bidrar det til at hver enkelt føler seg verdsatt og anerkjent.

4.3 Målarbeid

Gjennom analysen i denne studien kom det tydelig fram at målarbeid er av stor betydning når det kommer til arbeidsmotivasjon og opplevelsen av meningsfylt arbeid. Medarbeiderne uttrykker at det først og fremst er leder som er ansvarlig for å nå avdelingens og organisasjonens mål, men det vil midlertidig ikke være mulig for lederen og nå disse målene alene. Det forutsetter et samarbeid mellom leder og medarbeiderne for å lykkes med målarbeidet.

4.3.1 Involvere de ansatte

Medarbeiderne uttrykte at inkludering i utarbeidelse av mål er av stor betydning for å nå målene som settes. De setter pris på å få mulighet til å komme med innspill og forslag til hva de mener burde være avdelingens fokus i tiden fremover. Medarbeiderne påpeker viktigheten av å være involvert i utarbeidelse av mål, slik at det skapes en felles forståelse og oppslutning i avdelingen om hvilke mål man skal prioritere. Det gir også mulighet for påvirkning på satsningsområder og pasientbehandlingen.

Medarbeidere fortalte om eksempler hvor store deler av avdelingen reiste på tur for å jobbe med avdelingens mål samtidig som de kombinerte det med sosialt felleskap og hygge. Det opplevdes både hyggelig og nyttig. Ved å ha et likt utgangspunkt vil det være lettere for de ansatte å forstå beslutninger som tas og iverksette nødvendige tiltak som er nødvendige for å nå målene. Et annet eksempel som kom frem var at lederen oppfordret alle medarbeiderne til å komme med forslag til mål som kunne legges i en kasse. Så stemte de over hvilke mål de skulle ha for den neste perioden. På den måten fikk alle muligheter til å komme med forslag, og ingen følte seg utelatt. Det ble også en demokratisk prosess om hvilke mål som skulle prioriteres hvor alle følte seg inkludert. Medarbeiderne fortalte også at leder til tider måtte bestemme enkelte mål på grunn av pålegg ovenfra eller implementering av for eksempel nye prosedyrer. Ved at leder inkluderte medarbeiderne i utarbeidelse av tiltak for å nå de ulike målene følte de seg involverte til tross for at målet var bestemt på forhånd, noe de opplevde som positivt. Arbeidet med utarbeidelse av avdelingens mål blir derfor et samarbeid mellom leder og medarbeiderne, hvor leder har en viktig rolle i å legge til rette for at medarbeiderne skal føle seg involvert og inkludert.

En mulig forklaring på hvorfor det oppleves som viktig for medarbeiderne å bli involvert i utarbeidelse av avdelingens mål kan sees i sammenheng med deres ønske om en god og trygg pasientbehandling og dermed utgjøre en forskjell for pasientene og deres pårørende. På denne måten blir de oppfordret til å komme med sine erfaringer og synspunkter ang hvilke mål som er av betydning for å oppnå en enda bedre pasientbehandling. Dette kan sees opp mot et senere avsnitt i dette kapittelet som heter «Tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling» der det fremkommer hvor viktig pasientrettet arbeid og deres relasjon til pasienten er for arbeidsmotivasjonen. Overordnede mål i norske sykehus kan fort oppfattes som fremmede og upersonlige. Det er derfor viktig at leder tilpasser og individualiseres disse sammen med medarbeiderne slik at de oppleves som aktuelle og konkrete for hver enkelt avdeling og hver enkelt medarbeider. Tidligere forskning på motivasjon har vist at medarbeidere blir motivert til økt innsats når de arbeider mot klare og spesifikke mål (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen, 2013).

Viktigheten av en felles utarbeidelse og forståelse av avdelingens mål viser seg i medarbeidernes engasjement og ønske om å oppnå målene som er satt. Det er av stor betydning at leder poengterer viktigheten av hver enkelt medarbeider sitt bidrag for nå målene, og at alles innsats har betydning for at målene skal nås. Dette stemmer med teorien om transformasjonsledelse og inspirerende motivasjon der leder formidler en ønsket fremtid og visualiserer hvordan man sammen skal nå dette målet (Bass, 1997). Ved å skape felles forståelse av målene så vil man lettere kunne utnytte hverandres kunnskap innad i avdelingen samtidig som man etablerer godt samarbeid. Ved at leder ansvarlig gjør medarbeiderne ved å formidle en gjensidig forpliktelse samtidig som det er en rolleklarhet og tydelige forventninger rundt måloppnåelse kan det antas å ha positiv innvirkning på medarbeidernes motivasjon og deres opplevelse av betydningsfull arbeid. Dette bekreftes av studien gjennomført av Hetland og Sandal (2003) som viser at medarbeidere ønsket å yte mer fordi de opplevde at egen arbeidsinnsats hadde betydning for organisasjonens mål.

Medarbeiderne i denne studien opplevde en kombinasjon av kortsiktige og langsiktige mål som inspirerende, og de mente også det var en fordel hvis målene var konkrete og håndfaste. En mulig forklaring på dette kan være medarbeidernes arbeidshverdag. Min erfaring er at en stor andel helsepersonell som jobber pasientnært er opptatt av å følge utviklingen på pasientens helsetilstand. De legger ofte konkrete planer for og sammen med

pasienten, og de observerer og gjør kliniske vurderinger som blir fortløpende dokumentert. Mye av arbeidet er konkret og målbart, og det kan være grunn til å anta at store visjoner og langsiktige mål derfor kan være uvant for flere. Sannsynligvis vil mange derfor oppleve at det konkrete og håndfaste som skjer nærmest pasienten er av størst betydning. For en leder som ønsker å engasjere medarbeiderne i målarbeid og på den måten øke sannsynligheten for å nå målene kan en mulig løsning være å tydeliggjøre betydningen dette vil få for pasientbehandlingen.

Når medarbeiderne får tilbud og mulighet til å være involvert i utarbeidelse av avdelingens mål, så gir det opplevelse av autonomi og selvbestemmelse ifølge selvbestemmelsesteorien. Det å få meningsfulle valgmuligheter og få komme med egne synspunkter er viktig for å kjenne indre motivasjon i arbeidsoppgavene (Deci, Ryan & Stone, 2009). Dette bekreftes i min studie, hvor informantene uttrykte at inkludering i utarbeidelse av målene, hvor leder legger til rette for involvering og medvirkning er av stor betydning for medarbeidernes motivasjon og for at medarbeiderne skal ha tro på at avdelingen skal kunne nå målene.

Når medarbeiderne beskriver en demokratisk prosess om hvilke mål som skulle prioriteres hvor alle følte seg inkludert, så syntes det å passe med den skandinaviske modellen preget av relativt flate organisasjoner der det er kort avstand mellom ledelse og medarbeider. Også typisk for Skandinavia er beslutningsprosesser som involverer medarbeiderne, og som gjør det mulig for ledere å styre ved hjelp av mål og verdier fremfor kommando og kontroll (Grennes, 2014).

4.3.2 Tydelige på forventninger

Medarbeiderne ønsker at lederen er klar og tydelig på hva som forventes av dem som medarbeidere. De ønsker at leder skal være konkret og fortelle hva som skal gjøres og hva som evt. ikke skal gjøre. Som en informant beskrev det; «sånn gjør vi det her hos oss». Hverdagene på sykehus består av prioriteringer, og medarbeiderne ønsker at leder ved å være synlig og tilstede kan være med å veilede i prioriteringer ut i fra avdelingens mål. Hvis lederen ikke sier noe, så fører det til usikkerhet og ulike tolkninger av hva som skal prioriteres. De setter pris på at leder er tydelig på at hen har pasienten i fokus, og som en medarbeider fortalte det; «God pasientbehandling er avdelingens mål, og lederen gir tydelig

uttrykk for det, og hun snakker om det. Hun sier at vi er viktige for pasienten og vi er her for dem».

Eller som en annen medarbeider fortalte;

«En leder har jo en del arbeidsoppgaver som vi på gulvet ikke ser. Og godt er vel det på en måte, at vi slipper å se alt. Men en viss grad av åpenhet – at leder forklarer oss hva hun har i fokus. Jeg foretrekker en tydelig leder som sier hva hun vurderer ut i fra».

Gjennom disse utsagende viser medarbeiderne at de foretrekker en leder som er tydelig gjennom ord og handling på hva som er avdelingens fokus og hva leder mener man skal prioritere og eventuelt nedprioritere. Medarbeiderne beskriver leders egen innstilling som en forutsetning for å lykkes med målarbeid. Dermed blir det en viktig lederoppgave å være tydelig på hva målene er og samtidig bidra med positiv innstilling og vise at mål og arbeid mot å nå disse har en verdi. Dette samsvarer godt med en av definisjonene på ledelse; «Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer for å nå et felles mål» Northouse (2019, s. 5). Mine funn viser også at det har mye å si at leder viser optimisme og engasjement, og formidler at hen har god tro på at medarbeiderne og avdelingen vil lykkes. En studie gjennomført av Hetland (2004) viser at dersom leder tror på sine ansatte og viser at hver enkelt medarbeider betyr noe for organisasjonen så øker måloppnåelsen og trivselen hos den enkelte. Dette stemmer med transformasjonsledelse og komponenten inspirerende motivasjon, som vektlegger det å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. Det innebærer å visualisere en ønsket fremtid for avdelingen hvor lederen går foran som et godt eksempel og kommuniserer hva som forventes av medarbeiderne (Bass & Riggio, 2006).

4.3.3 Holde fokus i hverdagen

Flere av medarbeiderne nevnte tidlig i intervjuet at det er viktig for dem at lederen er tydelig på hva som er hensikten og målet med det daglige arbeidet. Det kan for eksempel være noe så konkret som at alle ansatte skal gjennomføre et E-læringskurs innen det hadde gått to uker. Eller et annet eksempel som ble nevnt var at innen årets utgang skulle avdelingen ha klart å redusere antall trykksår til 0. De uttrykker at man må ha samme informasjonsgrunnlag og oppleve de samme utfordringene for å få til et godt og samlet

samarbeid om å nå målene. Det er tydelige forventninger om at leder skal følge prosessen tett og komme med oppdateringer om hvordan man ligger an underveis. Noen av informantene pekte på nytten og effekten av at leder synliggjør hvem som gjør hva, og hvilke oppgaver som blir ivaretatt. Flere savner tilbakemelding på hvordan avdelingen og enkeltpersoner ligger an med tanke på mål og oppgaver som skal gjøres.

En medarbeider beskriver det slik:

«Jeg ønsker å være raskt ute med å nå målene. Så jeg sier ifra når jeg f.eks. har tatt de e-læringskursene vi er pålagt å ta. Da savner jeg litt feedback på at, ja da har du nådd de målene vi har satt oss på det området. Det at leder legger merke til hvem som jobber for å nå målende som leder setter er jo noe man savner innimellom».

Gjennom dette sitatet formidler medarbeideren at hen ønsker tilbakemelding og anerkjennelse når målet er oppnådd, og at det oppleves lite tilfredsstillende når det uteblir. Noen medarbeidere beskriver frustrasjon over at leder ikke legger merke til, eller gir beskjed til ansatte som ikke gjør oppgaver de har blitt bedt om å gjøre. De opplever da at det ikke alltid er samsvar mellom hva leder sier og hva hen gjør. Det medfører også at de blir usikker på hva som faktisk er fokuset. Medarbeiderne er opptatt av at det er leder sitt ansvar å holde tak i målet, og komme med regelmessige påminnelser. I en travel hverdag mente de det kunne være lett å glemme, og da må leder være den som kommer med påminnelser og har oversikt. Det kom frem eksempler som å lage en egen måltavle på personalrommet hvor alle målene stod oppført. Både de langsiktige og kortsiktige. På den måten var de synlige og dermed ble det en daglig påminnelse om hva som var målet. Det ble også sagt at det er motiverende når leder gjennomgår konkrete mål på morgenmøter, og minner om tiltak knyttet til målene. Dette kan vi relatere til synlig ledelse som er diskutert tidligere i oppgaven, hvor medarbeiderne setter pris på å se lederen samtidig som de ønsker at hen er engasjert og oppdatert på status i avdelingen.

Selv om leder står ansvarlig for at målene blir nådd, så handler det i stor grad om at medarbeiderne må belyse utfordringer og forbedringsområder som det bør arbeides videre med. Dette viser hvordan målarbeidet anses som et samarbeid basert på gjensidig forpliktelser mellom medarbeider og leder. En slik gjensidig forpliktelse er i samsvar med relasjonell ledelse, der medarbeider og leder har dannet en relasjon basert på tillit og

respekt (Spurkeland, 2017; Colbjørnsen, 2004). Dette illustrerer hvordan involvering og ansvarliggjøring skaper en gjensidig forpliktelse mellom leder og medarbeider, noe som er viktig for å lykkes med målarbeidet på arbeidsplassen.

4.4 Sosialt fellesskap

Et annet sentralt tema identifisert i analysen er betydningen av å være en del av et sosialt fellesskap. Alle medarbeiderne ønsker å bidra til og være en del av et sosialt fellesskap. Gode kollegaer er viktig for trivselen på jobb, og mange sier at det er avgjørende for at de blir værende på samme arbeidsplass. De beskriver arbeidsmiljøer som blant annet skaper trygghet i faglige situasjoner, gir glede, støtter i vanskelig pasientcaser, utvikler hverandre, vennskap for livet osv. På spørsmål om hvilken betydning lederen har for det sosiale fellesskapet, så er det tydelige forventninger om at leder må tilrettelegge for sosialt fellesskap og godt arbeidsmiljø.

4.4.1 Tilhørighet

Flere av medarbeiderne jobber på sengeposter med mange ansatte. De beskriver hverdager i turnus hvor det kan gå opptil flere dager mellom hver gang man ser enkelte av kollegaene. De forteller også at på travle vakter kan de oppleve nesten ikke å se kollegaene man er på vakt med. Det er derfor viktig for dem at leder tilrettelegger for noen faste samlingspunkter. Flere trekker fram felles morgenmøte på personalrommet som et viktig tiltak for å bygge og bevare teamfølelse i ansattgruppa. Det forventes at leder deltar på morgenmøte og fordeler personalet og oppgaver for kommende vakt. De opplever også dette som et samlingspunkt hvor man kan stille spørsmål til leder eller at leder formidler viktige beskjeder.

Felles lunsj er et annet samlingspunkt som trekkes frem som viktig for tilhørigheten. Da får man mulighet til å snakke sammen og bli kjent på en annen måte enn når man kun snakker jobb. Medarbeiderne trakk frem betydningen av at leder spiste lunsj sammen med resten av ansattgruppa. Det var flere grunner til at de opplevde det som både viktig og hyggelig. De mente at det var en fin måte for leder å observere om folk hadde tid til å spise lunsj, og det

igjen forteller noe om hvor travelt det er i avdelingen. Men det var også en sosial hensikt ved at det er en fin anledning til å bli kjent og oppdatere seg på hverandres liv.

Medarbeiderne uttrykker et ønske om at leder skal være en del av fellesskapet på lik linje med de øvrige kollegaene. De beskriver viktigheten av at leder støtter sykepleierne oppover i systemet, og at de føler seg trygge på at leder forsvarer medarbeiderne. Noen forteller om episoder hvor leder har forsvart dem og kjempet for dem ovenfor ledere høyere opp i linjen. De beskriver det som trygt og støttende, og det styrker fellesskapet. En annen forteller om en leder som har så stor respekt for legene, at hun oppleves som veik og unnskyldende av sine egne medarbeidere. Medarbeiderne har ikke tiltro til at lederen «taler deres sak», og det fører til usikkerhet og større avstand mellom medarbeider og leder.

Begrepet sosial tilhørighet på arbeidsplassen innebærer både relasjonen mellom de ansatte og opplevelsen av tilhørighet eller tilknytning til arbeidsplassen som kollegafellesskap. Sosial tilhørighet på arbeidsplassen handler blant annet om å bli møtt med respekt i de personlige relasjonene, og være en del av et arbeidsmiljø hvor kollegaer bryr seg og er gode med hverandre (Løvaas, 2017). Mine resultater viser at sosialt tilhørighet er viktig for trivselen og motivasjonen på jobb. Analysen viser at medarbeiderne uavhengig av alder og erfaring setter stor pris på faglig felleskap, og medarbeiderne med kortest ansiennitet sier at det er avgjørende for at de blir værende på samme arbeidsplass. En mulig forklaring på dette kan være at medarbeidere med relativt kort erfaring kan oppleve å stå i mange faglige utfordrende situasjoner, og som relativt fersk i arbeidslivet kan det til tider oppleves som krevende og u håndterbart. Hvis man da opplever å ha en leder samt gode kollegaer som man kan rådføre seg med og søke veiledning hos vil det trolig være til god hjelp og støtte. Noe som kan være avgjørende for om man «holder ut». Selvbestedelsesteorien hevder at opplevelsen av trygge relasjoner ansatte i mellom og det å være en del av en gruppe har sammenheng med opplevelsen av å være indre motivert i arbeidet (Deci & Ryan, 2000). Dette stemmer overens med hva Granerud (2012) fant i sin studie blant sykepleiere i Ous. Hun fant at det var meget sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon

Min studie viser at det er klare forventninger om at lederen bidrar og tilrettelegger for godt arbeidsmiljø og sosialt felleskap. Eksempler som kom frem blant informantene i min

undersøkelse var felles samlingspunkt i løpet av dagen, som morgenmøter hvor lederen var til stede og informerte, og felles lunsj hvor også lederen deltok. Ved at lederen selv deltar og samtidig er tydelig på en forventning om at de ansatte også møter, så bidrar det til fellesskap i avdelingen. Dette kan også sees i sammenheng med ønsket om en synlig leder som tilbringer tid sammen med medarbeideren og på den måten får kjennskap og innblikk i arbeidshverdagen og klimaet i avdelingen. På en annen siden så sender lederen uheldige signaler til medarbeiderne ved å ikke prioriterer å delta i fellesskapet. Det kan forstås som at leder ikke anser seg selv som en del av fellesskapet og/eller at hen ikke anser det som viktig for trivsel og tilhørighet. En informant beskriver hvordan lederen ved å være inkluderende og imøtekommende påvirker medarbeiderne til å oppføre seg på samme måte ovenfor hverandre. Dette kan sees i sammenheng med komponenten idealisert innflytelse innenfor transformasjonsledelse hvor lederen fremstår som en rollemodell som medarbeiderne gjerne vil etterligne og identifisere seg med (Bass, 1997; Bass & Riggio, 2006).

4.4.2 Gode kollegaer og sosiale arrangementer

Medarbeiderne ønsker å være en del av et faglig miljø hvor man samarbeider og lærer av hverandre. De med kortest erfaring beskriver viktigheten av å lære av kollegaer som har jobbet lengre enn dem selv, men det kommer også frem at noen av de med lengst erfaring setter stor pris på å gå med yngre sykepleiere nettopp fordi de har så mye å lære av hverandre. De forteller at man har ulike styrker og svakheter, og det er en forventning om at leder må legge til rette slik at ansattgruppa kan dra nytte av all den kunnskapen som de i fellesskap besitter. At det er et godt miljø som er preget av fellesskap og omsorg for hverandre beskrives som helt avgjørende for at man orker å jobbe på avdelinger som er preget av travle og tøffe vakter. Da er det viktig at leder går foran som et godt eksempel og ved å fremstå som en rollemodell som fremmer et lærende og utviklende miljø. En medarbeider beskriver hvordan lederen ved å være inkluderende og imøtekommende, påvirker medarbeiderne til å oppføre seg på sammen måte ovenfor hverandre. En annen medarbeider beskrev det slik: «Et smil, man kommer langt med det. Det at leder møter med god humør. Hun er jo på en måte kaptein på skipet, så hvis hun kommer smilende inn på morgenen og er blid, så smitter det». Dette utsagnet representerer godt det alle

medarbeiderne uttrykker, at leder må være blid og imøtekommende. Måten leder møter og ser medarbeiderne på har stor betydning for hvordan medarbeiderne oppfører seg mot hverandre. Mange ser på leder som en rollemodell, og som er person de ønsker å identifisere seg med.

En annen uttrykker stor respekt for at leder går foran som et godt eksempel ved at hun tømmer søppel og kjører senger ved behov. Leders ydmykhet kom frem i noen av intervjuene, og flere medarbeidere pekte på viktigheten av at leder kan innrømme feil, og beklage ovenfor ansatte hvis det er nødvendig. En medarbeider forteller at nettopp det har stor betydning for læringsmiljøet ved at medarbeiderne også tør å innrømme feil. Noe som igjen har betydning for pasientsikkerheten ved at man snakker åpent om og lærer av uheldige hendelser og dermed unngår at flere gjør den samme feilen.

Både medarbeidere med kort og lang erfaring uttrykte at «gi og ta» mentaliteten er viktig for samarbeidet og fellesskapet i avdelingen, men også i relasjonen mellom medarbeider og leder. Medarbeiderne beskriver at når leder forsøker å legge til rette for at de for eksempel skal få turnusønskene sine oppfylt, eller at de får hjelp til å bytte en vakt, så er de i større grad villige til å strekke seg langt for å hjelpe leder eller avdelingen på et senere tidspunkt. Flere kom med eksempler på at de har stilt opp for avdelingen ved å ta en ekstravakt, selv om det ikke passet så godt fordi da vet de at leder hjelper dem en annen gang.

Noen medarbeidere beskrev situasjoner hvor de følte seg oversette og ignorert av leder. Den ene forklarte hvordan det medførte usikkerhet og utrygghet siden hun var usikker på om leder likte henne. Ser man denne situasjonen opp mot relasjonell ledelse hvor nettopp anerkjennelse og sosiale behov står sentralt, så kan man forstå at følelsen av usikkerhet og utrygghet er tilstede. Lederen er en viktig person i medarbeiderens liv, og det å bli akseptert og sett er dype menneskelige behov. Lederen må derfor være særlig bevisst på sin opptreden og væremåte i relasjoner. En leder-ansatt-relasjon vil alltid være en relasjon hvor maktforholdet er ujevnt og rollene forskjellige (Spurkeland, 2017). Ved at leder ikke er seg bevisst på hvilken påvirkning en slik atferd kan ha på medarbeiderne, så risikerer hen umotiverte medarbeidere og i verste fall mistriivsel.

Medarbeiderne i alle aldersgrupper fortalte om sosiale arrangementer som hadde stor betydning for trivselen på jobb. Det varierte fra sosiale samlinger som inneholdt faglig fokus

til sommerfest, julebord, bursdagsfeiringer, høytider, lønningspils ol. Det var en forventning fra flere om at leder tok initiativ til at det ble arrangert sosiale arrangementer, og at leder også deltok på disse. Medarbeidere fortalte begeistret om at lederen hadde invitert avdelingen hjem på sommerfest/julebord i egen hage/hus, noe de tydeligvis satte stor pris på, og de opplevde at leder på denne måten synliggjorde hvor viktig sosiale arrangementer er for fellesskapet i avdelingen.

Faste tradisjoner som nevnt ovenfor skaper en fellesskapsfølelse blant medarbeiderne. Gjennom uformelle samtaler med en kollega blir man bedre kjent, noe som fører til økt trygghet og opplevelsen av indre motivasjon. Det er grunn til å tro at vi i størst grad vil kjenne på indre motivasjon i sammenhenger der vi har trygge relasjoner (Løvaas, 2017).

4.5 Tilrettelegge for god og trygg pasientbehandling

På spørsmål om hva som motiverer de på arbeidsplassen, svarte alle medarbeiderne at pasientrettet arbeid er viktig for motivasjonen. Alle snakket om gleden og betydningen av å gjøre en god jobb for pasienten, og av å få tid og mulighet til å bygge opp en god relasjon. Flere medarbeidere uttrykte at leder er en nøkkelperson når det kommer til fordeling av ressurser og arbeidsoppgaver, og at lederen bør legge til rette for at medarbeideren skal få gjort en så god jobb som mulig hos pasienten.

4.5.1 Sørge for gode rutiner og nødvendige ressurser

Medarbeiderne beskriver en hverdag hvor rutiner og ansvarsfordeling er viktig. De trekker frem betydningen av å ha oppdaterte prosedyrer som er lett tilgjengelig for alle, og at det gjøres tydelig hvem som har ansvar for medisiner, visitt, stell osv. Medarbeiderne uttrykker at dette er et lederansvar. De presiserer at leder nødvendigvis ikke trenger å gjøre oppgavene selv, men det er leders ansvar å sørge for at det blir gjort og kommunisert ut til de ansatte. Medarbeiderne opplever det som betryggende når leder fokuserer på arbeidsprosesser og oppdatering av prosedyrer. Det fører til at arbeidet flyter bedre, og kvaliteten på pasientarbeidet sikres. Samtidig er man bedre rustet for travle vakter. Når

leder har et slikt fokus, så opplever medarbeiderne at leder er opptatt av faglig forsvarlighet og kvalitet på arbeidet, noe de beskriver som motivasjonsfremmende og positiv for egen arbeidsinnsats.

I en travel hverdag som sykepleier på sykehus er det avgjørende at nødvendig utstyr og hjelpemidler er tilgjengelig og i orden for å kunne gjøre en trygg og god jobb hos pasientene. Også her er det klare forventninger fra medarbeiderne at dette er leders ansvar. Leder må sørge for at utstyret man trenger i hverdagen er på plass. Noen uttrykte irritasjon og lite forståelse for økonomiske avgjørelser som ble tatt av leder. Det oppleves spesielt frustrerende hvis de økonomiske avgjørelsene går ut over pasientbehandlingen.

Som en medarbeider beskrev det:

«Jeg hadde vært på et tre-dagers kurs og kom tilbake til leder og spurte om å kjøpe et forflytningshjelpemiddel til ca 2000,- kr. Hun sa at det har vi ikke penger til. Herregud – det er snakk om et par tusen kroner. Samme uke hadde jeg over 5000,- kr i overtidbetalt. Da skjønner jeg ikke den økonomistyringen, når jeg vet at det ville hjulpet både pasienter og ansatte. Det er en liten investering i forhold til sårutstyr som koster mangfoldige tusen.»

Medarbeideren var tydelig frustrert over lederens økonomiske prioriteringer. Andre medarbeidere beskriver takknemlighet og inspirasjon over leder som åpenbart setter pasientbehandlingen før økonomisk balanse. Flere uttrykte at riktig bemanning også hadde stor betydning for pasientbehandlingen, og at leder til en hver tid måtte vurdere bemanning opp mot pasientbelegget.

Denne studien bekrefter at medarbeiderne er indre motiverte – de finner kilden til motivasjon i selve arbeidet og jobbsituasjonen (Hackman & Oldham, 1980; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Alle medarbeiderne er opptatt av å gjøre en god jobb hos pasientene, og tilbakemeldinger og relasjonen de får til pasientene er av stor betydning for motivasjonen og opplevelsen av meningsfullt arbeid. Kvaliteten på omsorgen og pleien til pasientene har stor betydning for informantenes tilfredshet med arbeidet. Flere av informantene fortalte imidlertid om vakter som var så travle at de kun drev med brannslukking. Opplevelsen av å

ikke kunne gi pasientene god behandlingen og pleie ble beskrevet som belastende og krevende.

Noen beskriver veiledning og debrifing fra leder som viktig og nyttig når man har utfordrende og tøffe pasientcaser på avdelingen. Medarbeiderne uttrykker takknemlighet og føler seg ivaretatt når leder tar initiativ til dette og viser forståelse for at jobben til tider kan være tøff og utfordrende. De forteller at når leder organiserer veiledning og debrifing, så har det stor betydning for at de orker å stå i jobben over lengre tid.

Dette delkapitlet har vist at medarbeiderne mener at leder har en viktig rolle ved å legge til rette for at de som jobber nærmest pasientene skal få gjort en så god jobb som mulig. Eksempelvis trakk de frem at prosedyrer må være oppdatert og tilgjengelig, og at det må være nok ressurser på jobb til enhver tid og nødvendig utstyr tilgjengelig og i orden. I følge Herzberg er dette hygienefaktorer, faktorer som må være på plass for å unngå mistrivsel. De skaper ikke nødvendigvis trivsel dersom de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Flere av informantene sier at det er leders ansvar å sørge for at dette er på plass. En studie av Kuvaas og Dysvik (2016) bekrefter at så lenge forholdene blir lagt til rette for det er 95% av en gjennomsnittlig arbeidsstyrke i utgangspunktet indre motivert til å gjøre en god jobb. Mine funn viser at pasientkontakten og de daglige arbeidsoppgavene rundt pasienten oppleves meningsfulle. Det er arbeidsoppgavene som gir utvikling, mestring og vekst. Disse er i følge Herzberg viktige motivasjonsfaktorer som fremmer indre motivasjon og jobbtrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.5.2 Ressursområder og autonomi

Flere av medarbeiderne jeg intervjuet har fått tildelt konkrete ansvarsområder. De er positive til å være ressurspersoner, men de peker på viktigheten av å få være ressursperson innenfor et område som engasjerer dem. De forteller at det forventes at man som ressursperson er engasjert og tar ansvar, og det er betydelig mer lystbetont når man får være med å påvirke hvilket område man blir ressursperson innenfor. Noen hadde god erfaring med at leder spurte først, mens andre hadde mindre god erfaring med at det ble fordelt ressursområder uten at de ble spurt. Alle uttrykker et ønske om å bli involvert i avgjørelsen og fordelingen av ansvarsområder.

Medarbeiderne forteller at når man får tildelt et ansvarsområde, er det viktig at leder tilrettelegger slik at man får tid og mulighet til å jobbe med og lese seg opp innenfor sitt fagområde. Dette mener de er en forutsetning for at de skal kunne videreutvikle kunnskapen og oppleve det som meningsfylt å ha et ansvarsområde. Flere har god erfaring med at dette merkes som studie eller kompetansetid når turnusen planlegges. En forteller også at hun opplevde at leder kom og sa; «i morgen er vi godt bemannet, så da kan du få halve dagen til å jobbe med ditt ansvarsområde». Medarbeideren beskriver det som inspirerende og motiverende, og forteller at hun får lyst til å yte ekstra når hun får et slikt tilbud fra lederen. Hun opplevde at hennes ansvarsområde er viktig når leder prioriterer og tilrettelegger for at hun skal få tid til å jobbe med det.

Flere medarbeidere beskriver derimot frustrasjon over ikke å få avsatt tid til å jobbe med det ansvarsområdet de har fått tildelt. De forteller om ulike situasjoner hvor leder har bedt dem om å engasjere seg og videreutvikle et ansvarsområde, hvor de ikke får avsatt tid til å jobbe med det.

En medarbeider beskriver det slikt:

«Ressursgrupper er et bra initiativ, men ikke så bra med oppfølgingen og utviklingen av det. Vi har studiedager hvor vi skal jobbe med det. Men det er jo ofte sånn at det blir forstyrret av andre ting, eller at man blir tatt ut til å jobbe i post igjen. Da blir det ikke noe kontinuitet i arbeidet, og det er demotiverende».

Gjennom dette sitatet formidler medarbeideren at hen blir misfornøyd og demotivert over å ikke få tid og kontinuitet i arbeidet med sitt ansvarsområde. Flere beskriver også at de føler seg dumme ovenfor kollegaer siden de aldri blir ferdig med arbeidet. De forteller at de mister både engasjementet for oppgaven, og tillit til lederen som ikke holder ord. Man kan forstå deres frustrasjon og svekkede motivasjon gjennom Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell som viser til at lav opplevd mening gir liten motivasjon i arbeidet, samtidig som muligheten til å gjennomføre en oppgave fra start til slutt fremmer indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1980).

Medarbeiderne opplever å få tildelt et ansvarsområde med avsatt tid til å jobbe med oppgaven, men de opplever ikke å få det handlingsrommet som i utgangspunktet var en del

av avtalen. Når leder trekker tilbake tiden som i utgangspunktet var satt til å jobbe med ansvarsområdet, så opplever medarbeiderne liten grad av autonomi. Forskning viser at jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfreds er de med jobben og med ledelsen. Medarbeidere med stor autonomi har høyere indre motivasjon (Humprey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

I denne undersøkelsen så svarte flesteparten av medarbeiderne nølende på spørsmål om selvstendighet og autonomi var viktig for dem. De ga uttrykk for at de ikke hadde tenkt særlige mye over dette, og at de ikke opplevde det som særlig viktig. Dette noe overraskende funnet stemmer med Granerud (2012) sin studie hvor kun 3% av respondentene som var sykepleier ved Ous anga autonomi som viktig motivasjonsfaktor for å bli i stillingen.

Til tross for nølende svar fra medarbeiderne i min studie på hvor viktig autonomi var for dem, så fortalte flertallet om stor grad av autonomi og at de opplever lite kontroll fra leder. De beskriver en kultur der leder i stor grad overlater prosedyrer og pasientbehandling til dem, bortsett fra hvis det skjer alvorlige ting eller hendelser. Da involverer leder seg og «tar litt styringa». Medarbeiderne opplever tillit og frihet til å gjøre selvstendige vurderinger, og de føler seg trygge på at leder stoler på avgjørelser de tar. Dette viser at medarbeiderne opplever stor grad av autonomi i sin jobbhverdag. Det kan hende at det gjør at de derfor ikke har reflektert over betydningen av dette for deres motivasjon. Kanskje hadde de svart annerledes hvis de ikke hadde opplevd tilstrekkelig autonomi og handlingsrom i arbeidet.

Flere av medarbeiderne fortalte at de på avdelingene hvor de jobbet hadde pasientansvarlig sykepleie. Det betyr at de er organisert på en måte som tilstreber at ansvarlig sykepleier får følge pasienten gjennom hele forløpet, fra innkomst til utskrivelse. Denne organisasjonsformen gir autonomi til sykepleierne og kan tilrettelegge for motivasjon i arbeidet. I følge Hacman og Oldhams jobbkarakteristikamodell er et av kriteriene for at man skal kjenne seg indre motivert muligheten for å føle personlig ansvar for resultatet, og samtidig være så tett på arbeidet at det er mulighet for å få direkte tilbakemelding på hvordan arbeidet er utført. Ved at leder tilrettelegger for at medarbeiderne opplever oppgaveidentitet, som vil gi mulighet til å gjennomføre en oppgave fra start til slutt

(Hackman & Oldham, 1980), ved for eksempel pasientansvarlig sykepleier. Så vil muligheten for at disse kriteriene oppfylles øke, noe som kan føre til økt motivasjon hos medarbeiderne.

Sykepleiere på norske sykehus har overordnede rammer og prosedyrer å forholde seg til. Disse kan oppleves som vide, og så lenge man holder seg innenfor, så har man stor grad av handlingsfrihet. I pasientkontakt har medarbeiderne mulighet for ansvar og selvstendig arbeid, og ser man bort i fra standardiserte prosedyrer, så er mye opp til hver enkelt sykepleier. Dette gir relativt stor grad av autonomi for sykepleierne. Kanskje gir denne systembaserte autonomien lavere bevissthet rundt saken, og det kan også bidra til at medarbeiderne ønsker en synlig leder som er involvert i deres utfordrende arbeidshverdag. Dette er omtalt tidligere i kapitlet.

I kunnskapskrevende organisasjoner som sykehus, vil det kunne være en sammenheng mellom behovet for autonomi og opplevelsen av kompetanse. Det kan være utfordrende å jobbe i førstelinjen på sykehus, med både dårlige pasienter og akutte situasjoner. For medarbeidere som jobber pasientnært slik som i denne studien er det viktig å kjenne at en har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å kunne utføre selvstendige oppgaver. En mulig forklaring på resultatene i denne studien kan sees i sammenheng med at pasienter som er innlagt på dagens sykehus i hovedsak er pasienter som trenger avansert behandling. Det krever høy kompetanse blant helsepersonell, og behovet for støtte fra leder og kollegaer kan dermed oppleves som helt nødvendig sammen med behovet for kompetanse.

4.5.3 Fagutvikling og kurs

Alle medarbeiderne snakket om betydningen av å holde seg faglig oppdatert. Å få tilbud om kurs og seminarer sender viktige signaler fra leder om at kvalitet og fagutvikling er viktig. Flere av medarbeiderne uttrykte at enda viktigere enn kurs er at leder arrangerer fagdager og temakvelder i regi av avdelingen. Medarbeiderne får da fagutvikling rettet direkte mot deres fagområde og daglige utfordringer. De beskriver at det er viktig å kunne være sammen med sine kollegaer på fagdager og temakvelder. Det gir mulighet til å diskutere fag og pasientcaser sammen med dem du jobber sammen med, og gir fagutvikling samtidig som det er sosialt.

De fleste sier at hvis de først skal på kurs og seminarer, så er de opptatt av at det må være relevant for deres fagområde og interessefelt. De mener det er lite hensiktsmessig med kurs bare for å sende på kurs. Hvis det ikke er aktuelt tema, så gir det lite kunnskap og inspirasjon. Medarbeiderne ønsker at leder og arbeidsplassen legger til rette for å bruke kompetansen og kunnskapen fra kurset i etterkant. Flere av medarbeiderne uttrykker skuffelse over at leder ikke etterspør eller viser interesse for hva de har lært. De er overrasket over at arbeidsgiver betaler for et kurs, men ikke er interessert i å høre om kurset og hva de har lært. De ønsker at leder etterspør kunnskap og informasjon, og flere ønsker at avdelingen hadde et bedre system for å dele ny kompetanse kollegaer imellom. De har forslag som at den som sendes på kurs får ansvar for internundervisning eller å skriver et notat som kan sendes ut til de andre kollegaene. To medarbeidere uttrykte det på denne måten: «Sammenlignet med fotball - hvis fotballtreneren min hadde sendt meg ut for å trene mye utholdenhet, og plassert meg i mål etterpå.. Det blir litt meningsløst. Litt sånn kan man føle på i hverdagen». «De prøver å sende på kurs. Men så er det jo heller utfordringer å synliggjøre kunnskapen når vi kommer tilbake fra kurset som er problemet».

Sitatene reflekterer at medarbeiderne ikke opplever at ny kunnskap og kompetanse blir brukt og etterspurt i tilstrekkelige grad på sin arbeidsplass. Alle jeg snakket med ønsker å holde seg faglig oppdatert, uavhengig av alder og ansiennitet, og de fleste signaliserer tydelig at de ønsker å bli så gode som mulig. Det er viktig for dem å kunne utøve pleie av høy faglig kvalitet, og de verdsetter å være en del av et faglig sterkt team. Det er tydelig forventning til at leder må tilrettelegge og følge opp fagutvikling i avdelingen.

Flere av informantene beskriver det som direkte demotiverende hvis lederen ikke etterspør eller viser interesse for hva de har lært blant annet på fagdager eller kurs. De beskriver et ønske og en iver etter å fortelle og videreformidle det de har lært til de andre i avdelingen, og de er overrasket og skuffet over at ledere ikke etterspør dette. Informantene opplever dermed ikke at lederen setter pris på og bruker ny kunnskap i tilstrekkelig grad. Dette samsvarer godt med selvbestemmelsesteoriens fokus på kompetanse som en av våre basale psykologiske behov for å kjenne oss indre motivert. Jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1980) er også opptatt av kompetanseaspektet, og hvordan leder legger til rette for at medarbeideren får brukt ulike ferdigheter og kunnskaper og at det påvirker sammenhengen mellom arbeidsoppgaver og opplevd motivasjon.

Dette bekreftes av Lai (2011) som i sin studie viser til at de som i høy grad opplever å få brukt kompetansen sin har høyere indre motivasjon. Det innebærer at leder må tilrettelegge gjennom tillit og struktur for at medarbeiderne skal få optimale muligheter til å bruke sin kompetanse.

Det er viktig at leder er oppmerksom på sammenhengen mellom motivasjon og fagutvikling. Som nevnt over er medarbeiderne opptatt av å holde seg faglig oppdatert og de ønsker faglig påfyll i form av blant annet lokale fagdager, seminarer og kurs.

Selvbestemmelsesteorien er opptatt av at fagutvikling i seg selv ikke nødvendigvis fører til opplevd motivasjon. Opplevelsen av motivasjon vil avhenge av om medarbeideren opplever tilbudet om kurs som en ytre belønning eller som et eget ønske. Er det en ytre belønning som ikke ønskes, så oppleves det heller ikke motiverende (Stone, Deci og Ryan, 2009). Skal det å få utvikle seg faglig i arbeidstiden oppleves som positivt i forhold til motivasjon og kompetanse, må fokuset fra arbeidsgiver være et ekte ønske om å bidra til personlig og profesjonell utvikling. De ansatte må kjenne at ens autonomi og behov for kompetanse blir ivaretatt også i dette spørsmålet.

Mine funn viser et mer nyansert bilde av medarbeidernes ønsker om fagutvikling. Det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig med kurs og seminarer for å ivareta individuell utvikling. Flere av informantene poengterte viktigheten av fagutvikling rettet direkte mot deres fagområde og daglige utfordringer. Noen medarbeidere satte stor pris på at leder la til rette for veiledning i utfordrende pasientsituasjoner. Denne variasjonen kan gi intellektuell stimulering til medarbeiderne, noe som innenfor transformasjonsledelse omtales som at leder bistår sine medarbeidere med intellektuell stimulering for å tilrettelegge for gode utviklingsmuligheter og innovasjon (Bass, 1999). Også i teorien om relasjonsledelse og relasjonsorientert lederatferd, fremheves en slik coachende tilnærming som viktig for å stimulere til refleksjon og økt kreativitet hos medarbeiderne. Man vil kunne anta at man på denne måten kan bidra til løsninger på faglige spørsmål og utfordringer, som igjen har betydningen for fagutviklingen i avdelingen. Intellektuell stimulering vil på denne måten har stor betydning for medarbeidernes opplevelse av fagutvikling i arbeidshverdagen, noe som denne undersøkelsen viser har stor betydning for motivasjon og trivsel blant medarbeidere på norske sykehus.

6 Konklusjon

Denne studien søker å besvare følgende problemstilling: Hva er sammenhengen mellom lederatferd og ansattes motivasjon? Empirien bygger på syv dybdeintervjuer av medarbeidere som jobber i førstelinjen på Ous. For å besvare problemstillingen har jeg følgende forskningsspørsmål: Hvordan opplever medarbeidere på Ous at leders atferd påvirker deres motivasjon?

Oppgaven bygger på en oppfatning om at ledelse er en atferd som leder uttrykker i samspill med sine medarbeidere, samt at leder gjør dette med den hensikt å nå et felles mål. Ledelse blir på den måten en kontinuerlig prosess og et gjensidig samspill mellom medarbeider og leder.

Formålet med studien har vært å undersøke sammenhengen mellom lederatferd og ansattes motivasjon, og hvordan leder kan bidra til å øke motivasjonen hos sine medarbeidere. Medarbeidernes perspektiv er derfor interessant, og det er dette jeg har fokusert på i denne undersøkelsen. Jeg ønsket å undersøke erfaringer og meninger hos medarbeiderne, og valgte derfor å gjennomføre syv delvis strukturerte intervjuer av medarbeidere som jobber i førstelinjen på Ous.

Gjennom undersøkelsens resultater tydeliggjøres det hvordan lederatferd påvirker ansattes motivasjon. Det er en tydelig sammenheng mellom synlig ledelse og ansattes motivasjon. Undersøkelsen viser at medarbeiderne ikke ser det som tilstrekkelig at leder er tilgjengelig per telefon eller mail, det er viktig for dem å se lederen i løpet av arbeidsdagen. På den måten oppleves leder som synlig. Leder må være tilgjengelig og tilstede, og denne undersøkelsen bekrefter at leders tilstedeværelse har positiv effekt på relasjonen mellom medarbeider og leder så fremt leder signaliserer til medarbeiderne at det er greit å ta kontakt. Hvis derimot leder ikke er til stede og tilgjengelig for medarbeiderne, kan det tyde på at leder mister tillit blant medarbeiderne. Resultatene i denne undersøkelsen viser at manglende tilstedeværelse påvirker hvordan medarbeiderne forholder seg til beskjeder og avgjørelser fra lederen. Det ser ut til at medarbeiderne mener at leders tilstedeværelse øker leders kjennskap til pasientbehandlingen og de dagligdagse utfordringene. Medarbeidere

som opplevde at leder var svært til stede i avdelingen viste høy grad av tillit til at leder både var oppdatert og informert om driften og de ulike problemstillingene i avdelingen.

Medarbeiderne opplever det som inspirerende og motiverende når leder engasjerer seg i pasientene og utfordringene på arbeidsplassen. Mine funn tyder på at dette er spesielt viktig når det er travelt i avdelingen og/eller ved spesielt utfordrende pasientsituasjoner. Det ser også ut til at medarbeidernes tillit til lederen øker når de opplever at leder er engasjert og involvert i praksis. Leder får på denne måten forståelse og innsikt samtidig som medarbeiderne opplever at leder bryr seg, noe som igjen fører til en gjensidig forståelse og respekt.

Ved at leder gjennom en synlig lederatferd viser interesse for å bli kjent med medarbeiderne så påvirkes ansattes motivasjon og trivsel. De setter pris på når leder viser nysgjerrighet på hvem de er. Både som fagperson, men også gjerne utenfor arbeidsplassen. På den måten opplever de at leder blir kjent med deres styrker og svakheter og lettere kan ta individuelt tilpassede valg og avgjørelser. Dette har også betydning for samspillet og relasjonen mellom leder og medarbeider ved at det blir mer personlig og preget av toveiskommunikasjon.

Mine funn viser at medarbeiderne trives med å få ansvar, og de beskriver at det oppleves utviklende og inspirerende. Å føle mestring er noe de fleste nevner når de forteller hva som gjør at de trives i jobben, eller hva som bidrar til arbeidsglede. Medarbeiderne føler seg sett og verdsatt når leder gir dem tillit. Dette kan være gjennom ansvar og delegering av oppgaver, som for eksempel ansvar for dårlige pasienter, få tildelt ansvarsvakt eller spørsmål om å undervise kollegaer. Det oppleves utviklende og inspirerende og det bidrar til økt motivasjon.

Tilbakemeldinger er noe alle medarbeiderne foretrekker, og det beskrives som en fin måte å få anerkjennelse på. Jo mer medarbeiderne opplever å få tilbakemelding fra leder på jobben, jo mer engasjeres medarbeiderens indre motivasjon. For å oppnå denne effekten må tilbakemeldingene oppleves som ekte og oppriktig. Gjør de ikke det, kan det virke mot sin hensikt og man risikerer at medarbeiderne opplever det motsatte av det som er ønskelig.

Det fremstår som viktig for medarbeiderne at de involveres i utarbeidelsen avdelingens mål, noe som kan tyde på et ønske og engasjement om å kunne påvirke avgjørelser som har

betydning for pasientbehandlingen. Dette skyldes i hovedsak medarbeidernes genuine interesse og omsorg for å hjelpe pasienter. De foretrekker en lederatferd som tydelig viser forventninger og prioriteringer, samt formidler engasjement og en tro på at avdelingen vil lykkes. Medarbeiderne ønsker at leder skal holde tak i målet, og komme med regelmessige påminnelser, og det er tydelige forventninger om at leder skal gi tilbakemelding. Både når mål er oppnådd, og hvis noen ikke har gjort oppgaver de har blitt bedt om å gjøre. Det gir en trygghet og forutsigbarhet når medarbeiderne opplever at leder viser at hen ønsker at de sammen skal nå målene som er satt. Arbeidet med avdelingens mål blir derfor et samarbeid mellom leder og medarbeiderne, hvor leder har en viktig rolle i å tydeliggjøre og følge opp arbeidet med å nå målene.

Min undersøkelse finner sterke sammenhenger mellom sosialt fellesskap og indre motivasjon hos medarbeiderne. Leder bør derfor legge til rette for et arbeidsmiljø der medarbeiderne opplever sosialt fellesskap i størst mulig grad. Det bidrar til trivsel og bedre jobbprestasjoner. Medarbeiderne beskriver at på travle vakter kan de oppleve å nesten ikke se kollegaer man er på vakt med. De forventer derfor at leder tilrettelegger for noen faste samlingspunkt i løpet av dagen slik at teamfølelsen bevares. Opplevelsen av faglig trygghet fra kollegaer trekkes fram som viktig for trivsel og tilfredshet. Tøffe og krevende pasientsituasjoner kan oppleves som utfordrende og uhåndterbare, og da kjennes støtte og veiledning fra gode kollegaer som godt og viktig. Medarbeiderne med kortest erfaring uttrykker at støtte fra leder og kollegaer er avgjørende for at de blir værende på samme arbeidsplass. Trygge relasjoner ansatte i mellom og det å være en del av en gruppe viser seg å ha sammenheng med opplevelsen av å være indre motivert i arbeidet.

Hvordan man har det på jobb med kollegaer og leder, samt arbeidsmiljøet vil ha betydning for opplevelsen av sosialt fellesskap. Mine resultater viser at leders atferd har stor betydning for arbeidsmiljø og fellesskapet i avdelingen. Ved at leder er smilende og imøtekommende så påvirker det medarbeiderne til å oppføre seg på samme måte ovenfor hverandre. Det er ønskelig at leder går foran som et godt eksempel og opptre inkluderende ovenfor alle.

Undersøkelsen viser også at leders atferd kan resultere i umotiverte medarbeidere. Ved at leder oppleves som overlegen og lite imøtekommende kan det føre til at medarbeidere føler seg oversett og ignorert. Det å bli akseptert og sett er dype menneskelige behov, og ved at

leder ikke er seg bevisst hvilken påvirkning en slik atferd kan ha på medarbeiderne, så risikerer hen umotiverte medarbeidere og i verste fall mistriivsel.

Mine funn viser en sammenheng mellom opplevelsen av å utøve pleie av høy kvalitet og medarbeidernes motivasjon for arbeidet. Det er tydelige forventninger om at leder skal legge forholdene til rette for dette, blant annet ved å sørge for oppdaterte rutiner og nødvendig utstyr slik at medarbeiderne som jobber nærmest pasienten skal få gjort en så god jobb som mulig. Når slike forhold er ivaretatt så er medarbeiderne motivert til å gjøre en god jobb.

Videre viser funnene fra undersøkelsen at medarbeiderne er positive til å få tildelt ansvarsområder og være ressurspersoner. Men de foretrekker å få være med å påvirke hvilket område man blir ressursperson innenfor. Det oppleves som mer lystbetont når man får ansvar for et område som interesserer og engasjerer. Undersøkelsen viser også at leder må tilrettelegge slik at medarbeiderne får tid og mulighet til å jobbe med og lese seg opp innenfor sitt fagområde. De mener det er en forutsetning for å kunne videreutvikle kunnskapen, og oppleve det som meningsfylt å ha et ansvarsområde. Det beskrives som inspirerende og motiverende når leder prioriterer og tilrettelegger for at medarbeiderne skal få tid til å jobbe med sitt ansvarsområde. Derimot blir medarbeiderne misfornøyde og demotiverte over ikke å få tid og kontinuitet i arbeidet med sitt ansvarsområde. De mister både engasjement for oppgaven og tillit til leder som ikke holder ord. Når medarbeiderne opplever liten grad av mening, så gir det liten motivasjon i arbeidet.

Flesteparten av medarbeiderne svarte nøyende på spørsmål om selvstendighet og autonomi var viktig for dem. De ga uttrykk for at de ikke hadde tenkt særlig mye over dette, og at de ikke opplevde det som særlig viktig. Samtidig viser resultatene at medarbeiderne opplever lite kontroll fra leder. De opplever tillit og frihet til å gjøre selvstendige vurderinger, og de føler seg trygg på at leder stoler på avgjørelser de tar. Dette viser at medarbeiderne opplever stor grad av autonomi i sin jobbhverdag. Det kan hende at det gjør at de derfor ikke har reflektert over betydningen av dette for deres motivasjon. Kanskje hadde de svart annerledes hvis de ikke hadde opplevd tilstrekkelig autonomi og handlingsrom i arbeidet.

Når leder tilrettelegger for at medarbeiderne opplever oppgaveidentitet, som vil si mulighet til å gjennomføre en oppgave fra start til slutt, ved for eksempel pasientansvarlig sykepleier,

så gir det autonomi til medarbeideren og kan dermed tilrettelegge for motivasjon i arbeidet. Det ser også ut til å være en sammenheng mellom behovet for autonomi og opplevelsen av kompetanse. For medarbeidere som jobber pasientnært slik som i denne studien er det viktig å kjenne at en har tilstrekkelig kunnskap til å kunne utføre selvstendige oppgaver. En mulig forklaring på resultatene i denne studien kan sees i sammenheng med at pasienter som er innlagt på dagens sykehus i hovedsak er pasienter som trenger avansert behandling. Det krever høy kompetanse blant helsepersonell, og behovet for støtte fra leder og kollegaer kan dermed oppleves som helt nødvendig sammen med behovet for kompetanse.

Mine funn viser at medarbeiderne er opptatt av å holde seg faglig oppdatert og de ønsker faglig påfyll i form av blant annet lokale fagdager, seminarer og kurs. De er midlertid opptatt av at det må være relevant for deres fagområde og interessefelt. Det oppleves som lite hensiktsmessig med kurs bare for å sende på kurs. Hvis det ikke er aktuelt tema, så gir det lite kunnskap og inspirasjon. Når leder legger til rette for å bruke kompetansen og kunnskapen fra kurset i etterkant oppleves det motiverende. I motsetning oppleves det demotiverende hvis lederen ikke etterspør eller viser interesse for hva de har lært. Leder må altså legge til rette for at medarbeiderne får brukt ulike ferdigheter og kunnskaper, og på den måten påvirkes sammenhengen mellom arbeidsoppgaver og opplevd motivasjon.

Når leder tilrettelegger for at medarbeideren får mulighet til å utøve pleie av høy kvalitet ved blant annet å sørge for oppdaterte rutiner, nødvendig utstyr, samt etterspørre og utvikle deres kunnskap, så øker medarbeiderne motivasjon.

Undersøkelsen viser at det ikke er en type atferd som er den eneste rette for å fremme medarbeidernes motivasjon. Resultatene viser at ledere bør bruke forskjellige tilnærminger og tilpasse sin atferd ut i fra hver enkelt medarbeider og hver enkelt situasjon. Alle medarbeidere er forskjellige og har ulike behov, noe som tilsier at leder må være bevisst på sin lederatferd i hvert enkelt tilfelle. Allikevel viser denne studien at en lederatferd som vektlegger det relasjonelle kan være hensiktsmessig for å fremme indre motivasjon hos medarbeiderne.

Som en oppsummering kan man hevde at en synlig og tilgjengelig leder som kjenner sine medarbeidere og involverer dem i arbeid med avdelingens mål samt fokuserer på betydningen disse vil ha for pasientbehandlingen har betydning for medarbeidernes

motivasjon. Når leder samtidig tilrettelegger og bidrar til et sosialt fellesskap, samt viser en atferd som tilrettelegger for god og trygg pasientbehandling bidrar leder med motivasjonsfremmende atferd.

6.1 Avsluttende betraktninger

I denne oppgaven har jeg synliggjort sammenhengen mellom ledelse og motivasjon, med et spesielt fokus på hvordan medarbeiderne opplever at leders atferd påvirker deres motivasjon. Formålet med studien har ikke vært å forske frem generaliserbare data, men å utvikle en dypere forståelse for fenomenet motivasjon og hvordan leder kan bidra til å fremme denne motivasjonen gjennom egen atferd. Man kan anta dette prosjektet kan ha relevans for andre organisasjoner innen samme sektor, og studien kan dermed bidra til ny teoretisk innsikt og fremkalle refleksjon over egen lederpraksis.

Det er noe som overrasker meg i denne studien. Jeg er noe overasket over hvor store forventninger det stilles til at ledere skal involvere seg i medarbeidernes privatliv. De skal tilfredsstillende mange ulike og individuelle behov, og det knyttes store forventninger til at de skal klare å balansere nysgjerrigheten til å oppleves «akkurat passe».

Videre er jeg overrasket over at medarbeiderne tilsynelatende er lite opptatt av autonomi. Det som i teoriene og ulike studier beskrives som en av de mest betydningsfulle faktorene for å fremme indre motivasjon, fremstår som mindre viktig i min undersøkelse. Det gir allikevel mening når man ser det opp mot konteksten og at medarbeiderne muligens opplever det som viktig uten at de er særlig bevisst på dette, som beskrevet i drøftingen. Men jeg hadde allikevel trodd at de ville beskrive det som viktig for mestring og motivasjon i arbeidshverdagen.

6.2 Fremtidig forskning

Som en forlengelse av denne studien vil det være interessant å gjennomføre en kvantitativ studie med utgangspunkt i funnene fra denne undersøkelsen. Med en slik studie vil man kunne nå ut til mange medarbeidere og vil på den måten kunne teste funnene i en bredere og mer generaliserbar kontekst. Det kan gi ytterligere svar på sammenhengen mellom

lederatferd og ansattes motivasjon, noe som vil være nyttig med tanke på hvordan helsetjenesten skal forberede seg på de utfordringene som man vet kommer.

Litteraturliste

- Andersen, M. F. & Borg, V. (2018). *Social kapital på arbeidsplassen: Fobindende social kapital – ressurser og samarbejde i moderne leder-medarbejderrelationer* (NFA-rapport 2018:4). Hentet fra http://teksam.dk/Portals/0/Arrangementer/Stress%20temadag/Andersen_MF_Socia_kapital_p_arbejdsplassen_4_2018.pdf
- Austgard, K. (2012). Hvorfor trenger vi humanistisk kunnskap i sykepleien? *Vård i Norden*, 32(1), 9-12.
- Arnulf, J. K. (2012) *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. (1985). "*Leadership beyond expectation*". New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130 – 139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berg, M.(2019). *Tilliten må ligge i bunn*.(Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole Oslo)
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer. I: Skogstad, A. og Einarson, S. (red.): *Ledelse på Godt og Vondt*, s. 41–61. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap; AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic Motivation, social development and well-being, *American Psychologist* 55: 68-78.
- Deci, E. og Ryan, R. (1985). *The general Causality Orientations Scale: Self- Determination in Personality*. *Journal of Research in Personality*, s. 109- 134.
- Deci, E. L., Ryan, R.M. & Stone, D.N. (2009). "Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory." *Journal of General Management*: 34, 75-91.

- Dysvik, A., Busc, R. & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership Organization Development Journal*, 36(1), 35-53
- Espedal, G. (2010) *Ros: om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fivelsdal, E., Nordhaug, O., & Bakka, J. F. (2004). *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Gagne, M og Deci, E.L. (2005). *Self-determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26:331-362.
- Granerud, Ø. (2012). *Hvordan drives du og hvordan trives du? En undersøkelse om motivasjon og sosial tilhørighet i arbeidslivet*. (Masteroppgave, Diakonhjemmet Høgskole)
- Grennes, T. (2014). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 2014,
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers.
- Hetland, H. (2004) Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma*, 2004(1), <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Humphrey, S.E, Nahrang, J.D og Morgeson, F.P. (2007) *Intergrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Literature*. *Journal of Applied Psychology*, 92:1332-1356
- Jacobsen, D. I. Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Cappelen Damm akademisk.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond Money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Ph.D avhandling. Bergen: Norges handelshøyskole
- Johannessen, A. Tufte, P.A. & Line, C. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational behaviour*, 21(8), 949-964. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Krogh, T. (2017). *Hermeneutikk – Om å forstå og fortolke* (2. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2011) Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma* 3/2011. BI Handelshøyskolens nettside. URL <http://www.magma.no>
- Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 73–91. <https://doi.org/10.1080/00208825.1996.11656689>
- Løvaas B.J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I Aadland E. og Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. (2015) *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Martinsen, Ø. L. (2013). Forskning på transformasjonsledelse. I G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 99-103). Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 2005:5).

- Morken M. N. (2015). *Kontrollspenn i sykehus – Har antall ansatte per leder betydning for de ansattes arbeidsmiljø?* (Masteroppgave, Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo).
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I: P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Tano.
- Norsk sykepleierforbund (2011). Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere. Hentet oktober 2019 fra: www.nsf.no
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Western Michigan University, 5th ed.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitensteori til feltarbeid*. Berge: Fagbokforlaget.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø L. & Matthiesen, S.B. (2013). *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologisk kontrakt - et nytt ledelsesperspektiv? *Magma -Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 64-71. Hentet Januar 2019 fra Magma – <https://www.magma.no/psykologiskkontrakt>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2016). *Vitenskap, kunnskap og praksis: Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Velten, J., Ackerman, C., Hällstén, F. & Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap: fra ord til handling* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Warne-Søderholm, G. (2012). But we´re not all vikings! Intercultural identity within a Nordic context. *Journal of Intercultural Communication*, 29, 1-14. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93722/Warner-S%C3%B8derholm_JICC_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Werbel, J. D., & Henriques, P. L. (2009). Different views of trust and relational leadership: Supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 780-796. <https://doi.org/10.1108/02683940910996798>

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. State University of New York. University of Albany. 7th ed

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. State University of New York. University of Albany. 8th ed

Zander, L. (1997). The licence to lead: An 18-country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture (Doktoravhandling, Stockholm School of Economics). Hentet fra <https://ex.hhs.se/dissertations/600507-FULLTEXT01.pdf>

Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>

Aadland, E & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Motivasjon og arbeidsglede - hvordan påvirker leders adferd motivasjon og arbeidsgleder hos kunnskapsmedarbeidere i norske sykehus”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan lederen din sin adferd påvirker din motivasjon og arbeidsglede. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg jobber på en sengepost på Oslo universitetssykehus, og er deltidsstudent på VID vitenskapelige høyskole. Jeg skal skrive en masteroppgave i Verdibasert ledelse. Temaet for min oppgave er motivasjon og arbeidsglede. Jeg er nysgjerrig på hvordan din nærmeste leder påvirker din motivasjon og arbeidsglede i hverdagen. Jeg ønsker i den forbindelse å gjennomføre et intervju med deg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju sykepleiere/spesialsykepleiere som jobber i pasientrettet arbeid på OUS. Jeg søker dere som har jobbet i 4 år eller mer, og jeg ønsker ikke å intervju sykepleiere i egen enhet, og søker derfor sykepleiere som jobber i andre ulike enheter ved sykehuset. Jeg har sendt henvendelse til helsefagligrådgivere i tre klinikker, deriblant din klinikk hvor jeg har spurt om hjelp til å finne informanter.

Jeg har søkt godkjenning hos klinikkleder i din klinikk og han/hun har gitt sin tillatelse til at du deltar i undersøkelsen

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å gjøre en kvalitativ studie og ønsker derfor å komme til deg der hvor du er for å intervju deg. Jeg vil kontakte deg på forhånd for å avtale tidspunkt for intervju. Jeg kommer til å bruke lydopptak og skrive egne notater underveis.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Jeg og min veileder, Arild Wæraas vil ha tilgang til materialet.

Jeg vil lagre data på min private pc, som er beskyttet med passord og nedlåst. Pc-en har antivirusprogram med jevnlig oppdateringer. Jeg vil anonymisere informasjonen og jeg kommer ikke til å bruke navnet ditt i oppgaven. Du vil få mulighet til å lese gjennom det jeg har skrevet ned fra intervjuet før jeg bruker det i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 04.05.2020. Jeg sletter alle opplysninger og opptak ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

å få rettet personopplysninger om deg,

få slettet personopplysninger om deg,

få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombudet eller 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 høyskole 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 høyskole ved førsteamanuensis Benedicte Kivle, veileder Arild Væraas, arild.waraas@nmbu.no, student Marte Steine Jørgensen Martj@ous-hf.no, tlf. 91584014

Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu. Epost: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no telefon: 93856277

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Marte Steine Jørgensen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ***”Motivasjon og arbeidsglede - hvordan påvirker leders adferd motivasjon og arbeidsglede hos kunnskapsmedarbeidere i norske sykehus”?***, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *04.05.2020*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Innledende samtale med informasjon om studien

1 Hvor gammel er du?

2 Hvilken utdanning har du? Evt. videreutdanning?

- Når var du ferdig utdannet?
- Hvor lenge har du jobbet her? (på samme arbeidsplass)

3 Hva tenker du når du hører ordet motivasjon?

- Husker du situasjoner hvor du har tenkt at dette er gøy/spennende? (I hvilken grad var leder involvert i denne situasjonen?)

4 Beskriv en god arbeidsdag for deg?

- Hva opplevde du som meningsfullt denne dagen?
- Hvordan påvirkning hadde lederen din på dette?

5 På hvilken måte tilrettelegger lederen din for at du skal trives, og få interessante arbeidsoppgaver? Kom gjerne med eksempler.

6 På hvilken måte opplever du at leder bidrar til at du skal utvikle deg?

- Får du utfordrende oppgaver å strekke deg etter? Ansvar?
- Delegerer han/hun mye? Riktig delegering til rett medarbeider? Individuelle forskjeller?
- Kurs, fagutvikling? Tilpasset hver enkelt medarbeider?

7 Har du eksempler på en situasjon hvor du hadde en oppgave hvor leder påvirket situasjonen til å bli meningsfull?

- Hva skjedde i dette vendepunktet?

8 Hvordan opplever du at leder tilrettelegger for selvstendighet/selvbestemmelse?

- Blir du oppmuntret til å ta egne beslutninger?
- Opplever du at leder gir deg frihet og selvstendighet? Handlingsrom?

9 Opplever du at lederen din er tydelig på hva som er avdelingens mål og ønsket fremtid? I så fall på hvilken måte? Hvordan påvirker dette deg?

- Hvordan skaper han/hun oppslutning om felles mål?
- Hvordan gjør han/hun målrettet arbeid meningsfullt?

10 Opplever du at lederen din gir deg tilbakemelding på arbeidet du gjør? Kom gjerne med eksempler

- oplever du at det påvirker motivasjonen i positiv eller negativ grad?

11 Hva mener du er det viktigste din leder kan gjøre for at du skal trives på jobb?

12 Hvem søker du støtte hos når du står ovenfor en lite motiverende arbeidsoppgave?

- Hvorfor han eller hun?

Vedlegg 3

Hei [REDACTED]

Et interessant og viktig prosjekt.

Jeg gir min godkjenning til at du gjennomfører intervjuer med sykepleiere i Kreftklinikken som del av din mastergrad.

Jeg vil gjerne ha en kopi av masteroppgaven når den er ferdig

Mvh

[REDACTED]

Klinikkleder

Fra: [REDACTED]

Sendt: 28. oktober 2019 08:19

Til: Marte Jørgensen

Emne: SV: Mastergrad og undersøkelse

Spennende tema, Marte! Flott at du gjør dette!

Og ja, godkjent!

[REDACTED]