

”Ledelse i praksis – en studie av betingelser for arbeidsglede i to kommunale sykehjemsavdelinger”.

Gro Sølund

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 20868

Dato: 04.05.2015

Sammendrag

Problemstillingen i oppgaven er «**På hvilken måte kan transformasjonsledelse medvirke til arbeidsglede i en kommunal sykehjemsavdeling?**»

Undersøkelsen er en kvalitativ studie, en empirisk undersøkelse, og dens formål er å se på hvordan prinsippene for transformasjonsledelse kan komme til anvendelse i kommunale sykehjemsavdelinger. Transformasjonsledelsen har mye til felles med motivasjonsteorien, i særdeleshet indre motivasjon, de faktorene som spiller på våre emosjoner og hvordan de får en til å kjenne seg. Bernard M. Bass og Fredrick Herzberg er sentrale her. Studiene det refereres til er gjennomført i større skala enn hva det er lagt opp til i denne undersøkelsen, men funne har vist at vi er opptatt av de samme tingene enten vi er med i en stor eller liten organisasjon. Disse parameterne er forenlige med utøvelse av transformasjonsledelse, og for å kunne motivere medarbeidere til innsats. Imidlertid har Gary Yukl innvendinger mot å benytte transformasjonsledelse i enhver sammenheng – han sier at noen ganger er ledelsesformen uhensiktsmessig – det er avhengig av oppgavens beskaffenhet og situasjonen en er i. Ett er i alle fall sikkert - vi vil bli sett, hørt og møtt på en god måte av både kolleger og ledere. Vi vil ha en trygg og sikker jobb, vi vil ha muligheten til å jobbe selvstendig og ha handlingsrom, og vi vil ha muligheten til vekst forfremmelse.

Forord

Det er litt underlig – å ha kommet til veis ende. Hva nå? Å gjennomføre et deltids masterstudie og ikke minst arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, i tillegg til jobb og andre forpliktelser, men jeg ville ikke ha vært det foruten. En stor takk til familie og venner for støtten underveis.

Takk til arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til å kunne gjennomføre og arbeide med prosjektet, både økonomisk og tidsmessig. Jeg håper å kunne bidra inn i organisasjonen med de erfaringene jeg har gjort underveis i studiet, i arbeidet med masteroppgaven og resultatene som er fremkommet.

Uten informantene og muligheten til å kunne forske i egen organisasjon, hadde det ikke blitt noe prosjekt – tusen takk for alle bidrag og velvilje.

Harald Askeland, min veileder på Diakonhjemmet, har holdt meg på sporet og delt av sitt vell av kunnskap og betraktninger om temaet – tusen takk for verdifull og presis veiledning.

Innholdsfortegnelse

”Ledelse i praksis – en studie av betingelser for arbeidsglede i to kommunale sykehjemsavdelinger”	0
Sammendrag	1
Forord	1
1 Innledning.....	6
1.1 Introduksjon	6
1.2 Tema: ”Ledelse i praksis – en studie av betingelser for arbeidsglede i to kommunale sykehjemsavdelinger”	7
1.3 Presentasjon av problemstilling og faglig forankring	7
1.4 Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling	8
1.5 Forskningsspørsmål.....	9
1.6 Utdyping av nøkkelbegreper i problemstillingen	9
1.6.1 Arbeidsglede.....	9
1.6.2 Sykehjemsavdeling.....	10
1.6.3 Transformasjonsledelse	10
1.7 Avgrensning av oppgaven	11
1.8 Disposisjon for oppgaven.....	11
1.9 Søkeord.....	12
2 Teori	12
2.1 Innledning.....	12
2.2 Litteraturgjennomgang	13
2.3 Teori om transformasjonsledelse.....	15
2.3.1 Transformasjonsledelse – de 4i’er.....	17
2.3.2 Idealisert innflytelse	17
2.3.3 Inspirerende motivasjon	18
2.3.4 Intellektuell stimulering	18
2.3.5 Individuelle hensyn	19

2.4 Transformasjonsledelse og karisma	19
2.5 Transformasjonsledelse og visjoner	20
2.6 Transformasjonsledelse og effektivitet	21
2.7 Fredrick Herzberg's to-faktor teori	22
2.8 Arbeidsglede og psykososialt arbeidsmiljø.....	25
2.8.1 Emosjonenes betydning og påvirkning i arbeidssituasjonen.....	28
3 Metode.....	30
3.1 Metodiske overveielser	30
3.2 Metodekritikk	30
3.3 Metode – anvendelse	32
3.4 Egen forforståelse og bakgrunnskunnskap.....	33
3.5 Etske overveielser og makt i forskningsrelasjonen.....	35
3.6 Dataenes reliabilitet og validitet.....	36
3.7 Forskningsdeltakerne – hvem er de og hvorfor er nettopp de valgt ut?.....	37
3.8 Metode for analyse av dataene	38
3.8.1 Utdyping av nøkkeldimensjoner i figur 3	38
4 Analyse og drøfting	43
4.1 Presentasjon av funn.....	43
4.1.1 Presentasjon av informantene.....	44
4.2 Funn relatert til teoretisk rammeverk	45
4.2.1 Dataanalysen	45
4.3 Hygienefaktorer.....	47
4.3.1 Arbeidsglede og tilrettelegging av arbeidet	47
4.3.2 Arbeidsglede og samhandling	49
4.4 Motivasjonsfaktorer - betydning for utholdenhet i yrket	52
4.4.1 Arbeidsglede, og selvstendighet og handlingsrom.....	52
4.4.2 Arbeidsglede og jobbengasjement	54

4.4.3 Arbeidsglede og utholdenhet.....	57
5 Konklusjon	61
5.1 Er Herzberg's to-faktor teori fremdeles gjeldende?	61
5.2 Transformasjonsledelse – veien til lykken?	63
6 Avsluttende kommentarer	64
Vedlegg 1	68
Vedlegg 2	69

1 Innledning

1.1 Introduksjon

Jeg har fattet interesse for temaet gjennom mitt mangeårige arbeid som avdelingssykepleier i en kommune. Gjennom utallige formelle og uformelle samtaler med kolleger i årenes løp har det kommet frem at vi har gjort, og fremdeles gjør, noenlunde de samme erfaringene og står overfor de samme utfordringene som mellomledere i en kommunal sykehjemsavdeling. Det er alt i fra rekruttering til sykefraværsoppfølging, som av og til byttes ut mot begrepet nærværsstrategi, til konfliktløsning. En skal ikke ligge bakpå for å henge med i svingene her – det er hektiske dager og altfor ofte oppleves det som om de administrative oppgavene tar helt overhånd. På slike dager er arbeidsglede et begrep som ikke har en naturlig plass i samtaler verken i ledergruppen eller på personalrommet, men hvor kommer den fra og hva er det, og hvordan kommer den til uttrykk? Når jeg valgte å skrive om arbeidsglede, som på mange måter, kanskje er et litt undefinerbart begrep så er det fordi at det favner mer enn bare enkeltstående deler – arbeidsglede er summen av alt fra psykososialt arbeidsmiljø til organisering av arbeidsoppgaver og utholdenhet i jobben.

Jeg har en antakelse om at transformasjonsledelse kan komme til anvendelse også i sykehjemsavdelinger i offentlig sektor. I sykehjemmene må vi tilpasse oss endrede forutsetninger både i form av myndighetskrav og politiske føringer slik at det å skulle lede avdelingene igjennom endringer er i større eller mindre grad en kontinuerlig prosess, der noen endringer er mer gjennomgripende enn andre. I transformasjonsledelsen legges det vekt på individet, at den enkelte skal få ta ut sitt potensiale, kunne jobbe selvstendig og ha handlingsrom, få oppgaver som svarer til kompetansen, gi medarbeiderne utfordringer og klare å motivere til innsats. Jeg tror dette er viktige faktorer som har betydning for medarbeidernes opplevde arbeidsglede og til hvilken grad den enkelte kjenner seg motivert til innsats.

For å få belyst og diskutert funnene tilstrekkelig har jeg sett at det er nødvendig å trekke inn motivasjonsteori. Etter hvert som arbeidet med oppgaven og analysen av materialet gikk fremover, så jeg at å analysere dataene i forhold til transformasjonsledelse alene ikke vil være tilstrekkelig. Når jeg hadde kategorisert funnene så jeg at de ar sammenfallende med Herzberg's kriterier for trivsel/fravær av mistrivsel. Jeg vil se på de samme betingelsene for arbeidsglede i de ulike kategoriene, i lys av Herzberg's to-faktor teori på samme vis som for

transformasjonsledelse– hvilke elementer som kan knyttes til henholdsvis hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer.

1.2 Tema: ”Ledelse i praksis – en studie av betingelser for arbeidsglede i to kommunale sykehjemsavdelinger”.

Tema for oppgaven er å undersøke hvilke forhold som medvirker til medarbeidernes og ledernes arbeidsglede i to sykehjemsavdelinger ved to forskjellige sykehjem. Det er to ledere med i undersøkelsen og 3 øvrige medarbeidere som er hjelpepleiere eller sykepleiere. Lederne har selv er faring fra å jobbe som assistenter og har fått lederansvar etter hvert som de har tilegnet seg formell kompetansen. I denne oppgaven er det transformasjonsledelse som står i fokus og hvordan prinsippene om denne type ledelse kan komme til anvendelse i offentlig sykehjem. Transformasjonsledelse ser utover det rene bytte forholdet som er mellom ledere og medarbeidere, der en får lønn for utført arbeid. Teorien om transformasjonsledelse setter individet og individets mulighet for utvikling og vekst i sentrum. Jeg vil se på om det er noen felles trekk knyttet motivasjonsteorien, og om det er hold i min antakelse om at transformasjonsledelse kan bidra til arbeidsglede.

1.3 Presentasjon av problemstilling og faglig forankring

Problemstilling: «På hvilken måte kan transformasjonsledelse medvirke til arbeidsglede i en kommunal sykehjemsavdeling?»

Problemstillingen vil være førende for de kommende valgene av både metode, rammeverket for oppgaven og temaguiden. Jeg har undersøkt hva som er tilgjengelig av teori før jeg landet på den valgte problemstillingen. En medvirkende faktor er at jeg er genuint opptatt av arbeidsglede og den betydningen det har, både for den enkelte medarbeider og for utøvelsen av arbeidet. I valg av teoretisk perspektiv har jeg funnet at Bernard M. Bass teori (Bass & Riggio, 2005) om transformasjonsledelse kan ha relevans også i mindre sammenhenger, som for eksempel i de to sykehjemsavdelingene jeg skal gjøre undersøkelsen i. Bass er opptatt av individet og miljømessige betingelsene som medarbeiderne må forholde seg til. Han forfekter gjensidigheten i forholdet leder – medarbeider slik at medarbeiderne skal ha mulighet til å ta ut sitt potensiale. Det bidrar igjen til at lederen selv vokser med lederoppgaven, dersom han

lykkes i sin utøvelse av lederskap. Jeg viser i hovedsak til boken til Bass og Riggio (2005), for å beskrive innholdet i transformasjonsledelsen. Transformasjonsledelse samsvarer, slik jeg ser det, godt med det å kunne ivareta de myndighetskravene som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette er en vesentlig faktor som preger arbeidshverdagen i stor grad. Jeg ser av litteraturen at transformasjonsledelse relateres til ”gjennomgripende endringer”. Begge avdelingene har vært igjennom store endringer i det avdelingen er slått sammen i det ene sykehjemmet mens avdelingen i det andre sykehjemmet er flyttet til andre lokaler. Det innebærer at personalgruppene har fått ny sammensetning. Endringer er kontinuerlige i organisasjonen fordi det hyppig kommer til nye krav som fordrer nye måter å organisere arbeidet på og nye måter å bruke kompetansen på. Det er bakgrunnen for gjenkjenningen i transformasjonsledelses teorien.

1.4 Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling

I de medarbeiderundersøkelsene som har vært gjennomført i min kommune stilles det spørsmål om alt fra om medarbeiderne er tilfredse med lokalenes fysiske utforming, om de er tilfredse med lønn- og lønnsystemet og i hvilken grad de er fornøyde med både nærmeste og overordnede ledelse. Stort sett gis det høy score på graden av tilfredshet med nærmeste leder, lavere på overordnet ledelse og lav score på tilfredshet med lønn og lokaler – vi synes at vi i liten grad at vi får lønn som fortjent. Til tross for den negative effekten av de omkringliggende faktorene så er de fleste fornøyde med lederen sin. Hva er det med utøvelse av lederrollen som bidrar til arbeidsglede i en sykehjemsavdeling? Har ledere, på ulike nivåer i helseinstitusjonene i min kommune, selv tro på at de kan bidra til dette, og på hvilken måte, eller har lederskapet liten eller ingen betydning i denne sammenheng? Det synes innlysende at det er vanskelig å svare annet enn «ja» på spørsmålet, men kanskje er ikke sammenhengene så enkle som de synes i utgangspunktet. Det er min erfaring som leder som gjør at jeg undres på dette samt at jeg i kollegiet har sett de mange ulike former for utøvelse av ledelse. Som ledere og personer er vi ulike og håndterer noenlunde like problemstillinger og situasjoner ulikt, og hvilken betydning har lederen for arbeidsmiljøet og arbeidsgleden?

1.5 Forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg avledet to forskningsspørsmål. Det ene er:

- **Hvilke faktorer er det som medvirker til at helsearbeidere ”blir ved sin lest”?**

Jeg har sett i det materialet jeg har samlet inn at samtlige intervjupersoner har arbeidet lenge i pleie- og omsorgssektoren. Det kunne være interessant å få vite mer om hvorfor det er slik. Tradisjonelt sett er det en kvinnedominert sektor, den er forbundet med høyt fravær samt at den allmenne forståelsen oppfattes å være at det er et krevende arbeid både mentalt og fysisk. Hva er det da som gjør at medarbeidere blir værende år etter år, noen over flere tiår?

- **Hvilken betydning har arbeidsglede for det psykososiale arbeidsmiljøet i en sykehjemsavdeling?**

Ved å stille dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å fokusere på hva det er ved de mellommenneskelige forholdene som gjør at medarbeidere opplever arbeidsglede. Arbeidsglede er vidt begrep. Det vil derfor bli interessant å få vite mer om hva medarbeiderne i de to sykehjemsavdelingene oppfatter som viktig for arbeidsglede.

1.6 Utdyping av nøkkelbegreper i problemstillingen

1.6.1 Arbeidsglede

Personens indre ønsker mer enn bare å få lønns slippen regelmessig. Ansatte har noen uuttalte ønsker om å bli sett og hørt, og selv om lederen er uenig må medarbeideren bli håndtert på en god måte – se etter gode intensjoner. Det hevdes at ledere som tar medarbeidernes underliggende følelser og åndelige behov på alvor, vil bli besvart med kjærighet til arbeidet og helhjertet engasjement (Aadland, 2004, p. 179). I intervjuene med lederne og medarbeiderne om hva som medvirker til arbeidsglede var det en rekke felles kjennetegn som de mente kunne være dekkende for begrepet. Det som gikk igjen var muligheten til å kunne jobbe selvstendig, kjenne seg sett, lyttet til og det å kunne utføre oppgaver som kunne bidra til noe godt for pasientene. De fremhevet betydningen av trivsel, lære noe nytt, å ha et godt forhold til kollegaene og å ha stabilitet i personalgruppen – noen kjente å jobbe sammen med.

1.6.2 Sykehjemsavdeling

Avdelingene jeg har gjennomført undersøkelsen i er av varierende størrelse når det gjelder antallet pasienter og antallet medarbeidere. Felles for de begge er at pasientene har et uttalt hjelpebehov i det å mestre oppgaver i hverdagen – alt i fra fysisk funksjon til mat og drikke, personlig hygiene, sosialt samvær og aktiviteter. Noen pasienter er i avdelingen kun for noen dager, mens andre igjen blir værende over måneder og noen ganger over år. Det er en sammensatt gruppe som byr på mange både faglige og mellommenneskelige utfordringer. Bemanningsnormen er stort sett lik uansett type avdeling – ca 0,9 årsverk pr pasient som fordeles ut på de ulike tjenestene som skal dekke den enkelte pasientens behov for f.eks. legetjenester og antallet timer sykepleier pr uke. Det er slik at noen trenger lite og andre trenger mer – innenfor rammene er de individuelle behovene som er gjeldende. Tjenestene styres av en rekke ulike myndighetskrav som hver for seg generer aktiviteter som krever tilstrekkelig nivå på fagkompetanse, ikke bare hos medarbeiderne, men også hos lederen. I tillegg kommer oppfølging av sykefravær, rekruttering, planlegging av bemanning, og møtevirksomhet- opplistingen er ikke uttømmende. I dette landskapet skal førstelinjelederen manøvrere og operere innenfor de gitte rammene samt forventninger fra kommunenes øverste administrative ledelse, institusjonsledelsen, medarbeidere og kolleger, pasienter og pårørende, og helsemyndighetene.

1.6.3 Transformasjonsledelse

I en artikkel som Bass har skrevet finner jeg følgende som er betegnende for transformasjonsledelse: Karisma - lederen inngir tillit og respekt og utvikler visjon og mål. Inspirasjon – Lederen kommuniserer høye forventninger og uttrykker hensikten med oppgavene på en lettfattat måte. Intellektuell stimulering – lederen har en skånsom tilnærming til problemsstillinger og fremmer klokskap og fornuft. Individuelle hensyn – lederen gir den enkelte oppmerksomhet, behandler medarbeiderne individuelt og støtter og veileder dem (Bass, 1991).

Jane Zhen Li (2013) sier om transformasjonsledelse at denne teorien tilhører ”det nye ledelsesparadigmet”. Det hevdes at transformasjonsledelse har til hensikt å løfte medarbeidernes motivasjon, gi dem utfordringer i jobben, tilfredsstillende behovene de har for læring og behandle dem som kompetente voksne. Videre at denne ledelsesformen har til hensikt å hjelpe medarbeiderne til å nå sitt fulle potensial ved at det tas hensyn til deres behov

og motiver. Denne type leder motiverer de ansatte til å se utover egne interesser – til å se hva som er til det beste for fellesskapet (Lars Glasø & Thompson, 2013, p. 16).

Jacobsen og Thorsvik argumenterer i sin bok for at transformasjonsledelse spiller på de ansattes følelser. Det dreier seg ikke om manipulasjon, men heller at lederen setter ord på de følelsene som finnes i alle mennesker: hjerte fremfor hjerne og følelser i stedet for intellekt. Aspekter som i særlig grad knyttes til transformasjonsledelse er evnen til å inspirere og til å utvikle visjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, pp. 413-414).

1.7 Avgrensning av oppgaven

Oppgaven vil dreie seg om arbeidsglede, psykososialt arbeidsmiljø og transformasjonsledelse. Det er en positivt vinklet undersøkelse. Et område som kunne ha vært interessant å hatt med er det som omhandler konflikthåndtering og hvilke konsekvenser det kan ha for arbeidsglede og psykososialt arbeidsmiljø. Av hensyn til oppgavens omfang utelates det. Avdelingene har vært i gjennom større omorganiseringer. Teorien om transformasjonsledelse vil belyse hvordan avdelingene fungerer nå, også etter at endringene er gjennomført. Det er ikke endringsprosessen som er tema for denne oppgaven, men heller det å se på noen elementer ved ledelse slik det er i dag. Avgrensningen av oppgaven er gjort på det viset at det helt konkret viser til hva oppgaven omhandler.

1.8 Disposisjon for oppgaven

Oppgaven er delt inn i 5 hovedkapitler med tilhørende underkapitler. Del en er det innledende kapittelet der tema, problemstilling og forskningsspørsmål fremgår, samt at det redegjøres for hvorfor jeg har fattet interesse for temaet. Sentrale begreper i problemstillingen utdypes.

Del to er teoridelen i oppgaven. Jeg går igjennom litteraturen som er benyttet og begrunner hvorfor den er relevant for oppgaven. Jeg redegjør for forskningsstatus, hvor står forskningen i dag og har vært forsket på tidligere. Videre redegjøres det for hovedtrekkene i Bass teori om transformasjonsledelse og forløperen til denne. Motivasjonsteori trekkes inn da dette er et element i transformasjonsledelsen.

Del tre handler om metode – hvordan den er brukt og hvorfor den er valgt. Jeg referer til litteratur om metode, fordeler og ulemper ved de ulike metodene og resonnerer som førte

frem til det endelige metodevalget. Utvalget av respondenter og hvorfor nettopp disse er valgt ut vil bli begrunnet, samt hvordan jeg fikk tilgang til, og introduserte, undersøkelsen i avdelingene. Undersøkelsen er gjennomført i form av intervjuer basert på en temaguide.

I del fire presenteres funnene fra undersøkelsen. Disse analyseres og drøftes lys av den valgte teorien.

Den femte delen inneholder konklusjon og betraktninger rundt gjennomføringen av oppgaven samt forslag til temaer som kan være verd å jobbe videre med.

Det sjette kapittelet er avslutningen der tråden i fra tema og problemstilling i oppgavens kapittel 1 tas opp igjen.

1.9 Søkord

Jeg har benyttet både norske og engelske søkord: psykososialt arbeidsmiljø, job satisfaction, arbeidsglede, transformasjonsledelse, transformational leadership, motivasjon, indre motivasjon, motivation, to-faktor teori.

2 Teori

2.1 Innledning

Hverdagen bærer preg av å være styrt av de økonomiske rammene og lovkrav, men en har allikevel handlingsrom og muligheter til å påvirke både arbeidsglede og motivasjon hos medarbeiderne.

Avdelingslederrollen i en sykehjemsavdeling er på samme tid både en takknemlig og utakknemlig oppgave. En skal fylle rollen som leder i første linjen i hierarkiet – førstelinjeleder. Det er mange krav som skal innfris i fra institusjonsledelse, medarbeidere, pasienter og pårørende – en blir skviset fra alle kanter. Takknemlig fordi en fremdeles har nærheten til pasientene. Dagens avdelingsledere i sykehjemsavdelingene jeg referer til har startet ferden frem mot lederstillingen med å være sykepleier i sykehus, hjemmetjeneste eller sykehjem.

2.2 Litteraturgjennomgang

I løpet av perioden arbeidet med oppgaven har pågått har det vist seg at litteraturen legger ulik vekt på de samme temaene i de ulike lærebøkene. Det er i seg selv ikke så oppsiktsvekkende, men lærebøker i samme fagområde favner ulikt – ett eksempel er litteratur som omhandler vitenskap og metode. Der en forfatter skriver utfyllende om et emne og har underkapitler, har en annen forfatter sammenfattet det essensielle i fagstoffet og tilegnet samme tema mindre plass. Jeg ser at det er viktig å være kritisk til valg av stoff fordi det er mye materiale tilgjengelig. På den annen side er det hensiktsmessig å ha et rikt tilfang av litteratur for å kunne identifisere likheter og ulikheter. Litteraturlistene i pensumbøkene og annen litteratur inneholder en endeløs rekke av forfattere. Jeg har søkt i BIBSYS etter bøker og e-bøker og i Oria for å få tilgang til artikler og andre masteroppgaver samt at databasene på bibliotekets side er benyttet. Jeg har søkt i Google Scholar og på forskning.no. I Google Scholar er det søkt etter artikler i anerkjente tidsskrifter og tatt i betraktning antall siteringer. Det lokale biblioteket har bidratt med både primær- og sekundærlitteratur fra deres egen samling og ved fjernlån fra andre bibliotek.

For å ivareta kravet til at artiklene skal være vitenskapelige har jeg benyttet Academic Journal Quality Guide. I oppgaven vises det til to artikler som har en kvalitetsstandard, grad 4. det betyr at det er artikler som er publisert i velrennomerte tidsskrifter. Om artikler publisert i tidsskrifter rangert til grad 4, viser kvalitetsguiden at dette er artikler som holder et høyt vitenskapelig nivå. De er originalartikler og inneholder velfundamentert forskning.

Tidsskriftene tilhører toppsjiktet på området, det kommer inn mange artikler, men svært få aksepteres for publisering. Det refereres hyppig til artikler fra disse tidsskriftene og de har et høyt antall siteringer (Harvey, 2010). I min undersøkelse er det to artikler i denne gruppen av kvalitetsgrad 4. Disse er:

1) Gary Yukl's artikkel: "An evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories" (1999). Artikkelen representerer en motvekt til den alt overveiende positive fremstillingen av transformasjonsledelse.

2) Lowe, K. B., et al. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature." *The leadership quarterly* 7(3): 385-425. Denne artikkelen handler om effekten av positiv karisma og om visjoner og mål.

Det er brukt en artikkel av kvalitetsgrad 3. Det er en artikkel av Bernard M. Bass: Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. Artikkelen handler om hvordan han i sin teori er kommet frem til hvordan ledere kan inspirere og motivere medarbeidere til innsats. Et tidsskrift av kvalitetsgrad 3, publiserer artikler basert på original og velfundamentert forskning. Tidsskriftet er vel ansett. De har et stort tilfang av artikler, men er nøye med hva de publiserer. Artiklene siteres ofte sammenliknet med andre på samme område.

Det er tatt med en artikkel av kvalitetsgrad 1 også. Det er artikkelen til Basset-Jones: Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. Den omhandler Herzberg's teori, om den fremdeles er gyldig, 50 år etter at den ble presentert første gang. Tidsskrifter av kvalitetsgrad 1 publiserer artikler av anerkjent standard. Det refereres ikke hyppig til artiklene som er publisert i disse tidsskriftene, men det er allikevel for et vitenskapelig arbeid som ligger til grunn. Jeg valgte å ta artikkelen med fordi den setter spørsmålsteget ved det bestående og er en motvekt til den opprinnelige teorien.

Både pensumlitteratur og valgfri litteratur er brukt i oppgaven, men det er også kjøpt inn originallitteratur om transformasjonsledelse, boken til Bass og Riggio fra 2005: "Transformational leadership". Artiklene som er søkt opp er både engelsk språklige og på norsk, hentet fra søk i Oria og Google Scholar.

En studie som omhandler jobbengasjement og arbeidsglede er utført ved Universitet i Tromsø med tittelen "Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? - en undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker" (Martinussen, 2008). I studien konkluderes det med at det er viktig å fokusere på menneskers sterke sider og optimale fungering.

En studie utført av Baard Kuvaas: Kuvaas, Bård (2009): A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*. Volume: 31 Issue: 1 (Farebrot, 2009a). Farebrot, ved Handelshøyskolen BI, har oppsummert studien. Den viser at indre motivasjon ikke bare er forbeholdt medarbeidere med høy utdanning og morsomme og utfordrende arbeidsoppgaver. Han sier videre at høyt indre motiverte

medarbeidere presterer bedre også når de har arbeidsoppgaver som tilsynelatende ikke er så spennende.

Den nyeste artikkelen jeg har funnet om transformasjonsledelse og motivasjon er skrevet av Bolghaug (2011). Han viser i en artikkel fra Norges Handelshøyskole, til et doktorgradsarbeid av Sandvik der han stiller spørsmål om hvor involvert en leder skal være? Skal lederen detaljstyre alle oppgaver eller skal medarbeideren styre seg selv? Han tar til orde for at transformasjonsledelse er en god egnet ledelsesform for kunnskapsarbeidere. Videre at for kunnskapsarbeid så er transformasjonsledelse og å spille på selvstendighet og indre motivasjon en god start (ibid).

Så lang er det lite forskning som er rettet spesifikt mot ledelse i sykehjem, de rammebetingelsene de arbeider under og hvilke konsekvenser det har for både leder og medarbeidere. Forskningen er rettet mot sektoren som sådan og/eller mot større, private foretak.

En studie, som det refereres til i teorigjennomgangen, er hentet fra en nordisk undersøkelse i hjemmetjenesten. Den forskningen jeg har funnet utover det som handler om motivasjon og jobbegasjement, omhandler de sykepleiefaglige spørsmålene som for eksempel ernæring, fysisk aktivitet og miljømessige betingelser. Dersom en skal forske i sykehjem trenger en både en innfallsvinkel og tilgang. En kan undres på at det hittil kanskje ikke har vært så spennende å forske i denne type organisasjoner, da sykehjemsdrift representerer en stor budsjettmessig utgiftspost for kommunen.

Jeg har gjort egne søk, fått verdifulle bidrag både fra veileder i den individuelle veiledningen, og fra medstudenter når vi har hatt gjennomgang av delområder av oppgavene i veiledningsgruppene.

2.3 Teori om transformasjonsledelse

James Macgregor Burns (1978), var den som introduserte teorien om transformasjonsledelse, men Bass har gjennomført flere empiriske studier som ligger til grunn for videreutviklingen av Burns' teori (Yukl, 2005, p. 262). Kjernen i Bass teori er at han til forskjell fra Burns skiller mellom transaksjons- og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse fokuserer på

bytteforholdet – lønn for utført arbeid og høy produktivitet eller ingen belønning dersom resultatet uteblir. Bass viser til tidlige studier av ledelse der betinget belønning ble fremhevet som et hensiktsmessig ledelsesprinsipp både hos økonomer og psykologer. Betinget belønning har en viss positiv effekt på ledelse i de fleste situasjoner som befinner seg i skjæringspunktet i modellen, i overgangen mellom de to ledelsesvariantene.

Bernhard M. Bass (2005), refereres hyppig til i ledelsesteori. Han, og hans medforfattere, forfekter ideer om ledelse som gjør at det ikke lenger kun er transaksjonen eller bytteforholdet – innsats mot belønning – som er det sentrale i et arbeidsforhold. Det er andre faktorer som også gjør seg gjeldende, i særdeleshet de faktorene som benevnes som de fire i'er, og som representerer det øverste nivået i deres ledelsesmodell. De redegjøres for lenger ut i dette kapitlet. Dette nivået er den optimale kombinasjonen av virkemidler som resulterer i høy effektivitet eller måloppnåelse, og betegnes som transformasjonsledelse.

I teorien vises det til at transformasjonsledelse tar transaksjonsledelse ett steg videre – den representerer en utvidelse av transaksjonsledelsen (Bass & Riggio, 2005).

Transformasjonsledere setter medarbeiderne i stand til å løse oppgavene, tilstreber en felles forståelse av visjon og målsettinger og utfordrer dem på kreativ problemløsning (ibid). Det hevdes at transformasjonsledelse kan assosieres med fremragende ledereffektivitet. Ledere kan oppnå dette når de får medarbeiderne til å se utover sine egne interesser og heller hva som er til det beste for gruppen. De vinner aksept for overordnede og konkrete mål samt at lederen fremstår som karismatisk i den forstand at de tar hensyn til den enkelte ansattes følelsesmessige behov og/eller stimulere de ansatte intellektuelt (Bass, 1991).

Ledere som utøver transformasjonsledelse hevdes å inspirere og stimulere medarbeiderne til innsats utover det som er forventet, og ofte mer enn de selv trodde var mulig. De setter seg høyere mål og presterer mer enn om prinsippene for transaksjonsledelse er de som gjelder. Transformasjonsledere er oppmerksomme på den enkelte medarbeiders behov og personlige utvikling, og hjelper sine ansatte med å utvikle det potensialet de selv har for å bli ledere - transformasjonsledere har mer fornøyde og dedikerte medarbeidere. Medarbeiderne får utvikle seg gjennom coaching, ved å få utfordringer og støtte hos leder når det er behov for det. I denne prosessen vil også lederen utvikle sin egen evne til å lede (Bass & Riggio, 2005, pp. 3-4). I det følgende vil jeg redegjøre for det øverste trinnet i Bass' modell, Full Range of

Leadership model. Det er forskning som ligger til grunn for utviklingen av modellen og de 4 i'ene. Ut ifra de 4 i'ene er det utledet forskningsspørsmål som er besvart gjennom kvantitative undersøkelser og som er etablert som Bass' teori om transformasjonsledelse.

2.3.1 Transformasjonsledelse – de 4i'er

De fire i'ene representerer det øverste nivået i Bass' «Full Range of Leadership model». Det argumenteres for at denne ledelsesformen er den optimale kombinasjonen av faktorer for effektiv ledelse. Det er forskning som ligger til grunn for den hierarkiske oppbyggingen av modellen, som viser hvilke typer lederatferd som resulterer i henholdsvis passiv og ineffektiv ledelse eller aktiv og effektiv ledelse (Bass & Riggio, 2005, pp. 9-10). Effektiv ledelse i de to sykehjemsavdelingene er forbundet med nivået på sykefravær, i hvilken grad de når sine budsjettmål, og andelen faglært personale. Hver avdelingsleder har en driftsavtale som evalueres to ganger pr år sammen med institusjonens leder, der målinger på disse parameterne inngår. Det er opp til hver enkelt leder å prege lederskapet i avdelingene. De to som deltok i min undersøkelse opplevde at de hadde rom for å gi medarbeiderne både faglig utfordrende oppgaver, og individuell støtte når det var behov for det. Annet hvert år gjennomføres en medarbeiderundersøkelse hvor medarbeiderne gir uttrykk for graden av tilfredshet med fysisk og psykososialt arbeidsmiljø.

2.3.2 Idealisert innflytelse

I teorien hevdes det at transformasjonsledere ofte betraktes som karismatiske ledere, og knyttes til denne i-en, idealisert innflytelse. De betraktes som rollemodeller for medarbeiderne sine – medarbeiderne respekterer, beundrer og stoler på han eller henne. De har tiltro til at lederen tar de riktige avgjørelsene, og at lederen tilstreber en høy etisk standard og moralsk utøvelse. Ledere i denne kategorien synes å være villige til å ta risiko, de antas å være konsistente i handlingene sine og handler ikke tilfeldig (Bass & Riggio, 2005, p. 6). En analog anvendelse av en undersøkelse om karismatiske lederstiler, på idelalisert innflytelse hos ledere. Den viser hvorledes idealisert innflytelse kan fungere i praksis. Det argumenteres for at det blir å forstå som oppmerksomhet og responsevne rettet mot medarbeiderne, vennlig og oppmuntrende anerkjennelse av andre og en vennlig, dominant stil som et uttrykk for at lederen har selvtillit og bruker den til å ta ansvar (Arnulf, 2013, p. 75). Videre at Bass og Avoilo anser denne typen ledere for å være rollemodell, og det beste en kan oppnå som leder

er at andre vil ligne en selv og egen væremåte. En leder vil alltid bli lagt merke til, omtalt og tillagt egenskaper. Der verste en kan erfare som leder er å miste troverdighet og bli oppfattet som dobbeltmoralistisk. Lederens karisma øker når lederen fremstår som selvoppofrende og kan gi i fra seg fordeler i stedet for å la andre ta støyten (Arnulf, 2012, p. 67). Karismatiske ledere tillegges stor troverdighet, en kan stole på dem. De er rollemodeller som andre ønsker å identifisere seg med. Dette kan være en sterk drivkraft – en ønsker å gjøre slik lederen gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 367).

2.3.3 Inspirerende motivasjon

I teorien argumenteres det for at transformasjonsledere har en atferd som motiverer og inspirerer medarbeiderne. De viser dem at jobben de gjør er meningsfull, sørger for at de får utfordringer, og involverer medarbeiderne i å utforme målsettinger og visjon om en ønsket fremtidig situasjon. Lederen appellerer til teamånden i personalgruppen (Bass & Riggio, 2005, p. 6). Grunnideen i transformasjonsledelse er at lederen, sammen med medarbeiderne, utarbeider mål for en ønsket fremtid der alle aktiviteter samles i en konsentrert innsats for å realisere dette ønsket. I prosessen ligger også at medarbeidernes engasjement snus i fra det egennyttige til det uegennyttige – fra den enkeltes egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2009, pp. 350-351). Arnulf viser til at inspirerende motivasjon dreier seg om å få mennesker til å tro på fremtiden. I en organisasjon kan det være å få medarbeiderne til å tro på og forstå sin egen rolle. Lederen må formulere utsagn som er troverdige, tydelige og appellerende (Arnulf, 2012, p. 67).

En karismatisk leder forbindes gjerne med en visjonær leder – en leder som kan vise vei mot en ønsket fremtid. En visjon er grunnlaget for mål og tiltak samt at den skal appellere til medarbeidernes initiativ og kreativitet. Det er vesentlig at visjonen er forankret både i organisasjonen og hos øvrige interessenter. Visjonen skal være enkel, og den skal forfekte organisasjonens idealer, håp og verdier, og være basert på hva som er realistisk å oppnå (Yukl, 2005, p. 295). Visjoner og mål er i medarbeidernes bevissthet, visjoner og mål som favner mer enn bare økonomisk vinning og vekst (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

2.3.4 Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering innebærer at lederen bidrar til å utvikle medarbeidernes evne til selvstendig tenkning. Lederen snakker med medarbeiderne slik at de oppmuntres til å være

kreative, tenke annerledes enn det lederen gjør og komme med forslag – en coachende lederstil der lederen mer fungerer som en lærer for medarbeiderne og tar ansvaret for deres utvikling (Arnulf, 2012, p. 66).

Transformasjonsledere oppfordrer til kreativitet gjennom å forsøke å se gamle problemstillinger på nye måter og etterspørre medarbeidernes oppfatninger. Medarbeiderne oppfordres til å finne løsninger og utsettes ikke for kritikk i fellesskapet dersom en begår feil, heller ikke dersom egne forslag er ulike lederens oppfatninger. Dette medvirker til å belyse en sak fra flere sider (Bass & Riggio, 2005, p. 7), og er en konstruktiv tilnærming til problemløsning.

2.3.5 Individuelle hensyn

Transformasjonsledere gir individuell oppfølging av medarbeiderne ved å veilede og støtte dem på ulike behov og ønsker slik at de kan ta ut sitt potensiale. Dette bidrar til den enkelte medarbeiderens utvikling og vekst gjennom at lederen tydelig viser tiltro til at medarbeideren kan løse oppgaven. Lederens oppfølging bærer ikke preg av kontroll, men er heller støttende, og hjelper medarbeideren til å stake ut den videre kursen (Bass & Riggio, 2005, p. 7). Empati er et begrep som er sterkt knyttet til evnen til å lykkes med å ta individuelle hensyn. I de senere årene er betydningen av begrepet sammenfallende med begrepet emosjonell intelligens. Det kan beskrives som å inneha disse evnene:

- evnen til å oppfatte følelser
- evnen til å bruke følelser for å øke evnen til problemløsning og tenkning
- evnen til å forstå andres og egne følelser
- evnen til å mestre og kontrollere følelser

Arnulf sammenfatter disse fire evnene og beskriver empati i ledelsessammenheng som evnen til å sette seg inn i medarbeidernes situasjon og bruke innlevelsen til effektive ledergjerninger (Arnulf, 2013, pp. 79-81).

2.4 Transformasjonsledelse og karisma

Karismatisk ledelse antas å skape en følelsesmessig tilstand av styrke, spenning og entusiasme. I teorien hevdes det at lederen fremstår som et forbilde for andre, en rollemodell som medarbeiderne kan identifisere seg med, virker som en energi innsprøytning preget av personlig engasjement, og trekker frem at små mål er oppnådd. For medarbeiderne fremstår

dette som at organisasjonen beveger seg i riktig retning. Dette bryter ned gamle mønstre ved at nye alternativer kommer til (Jacobsen & Thorsvik, 2007, pp. 366-367).

Det argumenteres i teorien for at lederen ikke spesifiserer ønsket *atferd*, men heller de resultatene som skal nås. De overordnede målene i organisasjonen splittes opp slik at de gjelder for den enkelte enhet – avdeling eller gruppe. Målene må være presise og ha aksept hos medarbeiderne slik at målene genererer innsats. Vage eller upresise målsettinger drar i negativ retning (Thompson, 2011, p. 27).

2.5 Transformasjonsledelse og visjoner

Grunnideen i transformasjonsledelse hevdes å være at lederen, sammen med medarbeiderne, utarbeider mål for en ønsket fremtid der alle aktiviteter samles i en konsentrert innsats for å realisere dette ønsket. I prosessen ligger også at medarbeidernes engasjement snus i fra det egennyttige til det uegennyttige – fra den enkeltes egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2009, pp. 350-351).

En karismatisk leder forbindes gjerne med en visjonær leder – en leder som kan vise vei mot en ønsket fremtid. En visjon er grunnlaget for mål og tiltak samt at den skal appellere til medarbeidernes initiativ og kreativitet. Det er vesentlig at visjonen er forankret både i organisasjonen og hos øvrige interessenter. Visjonen skal være enkel, og den skal forfekte organisasjonens idealer, håp og verdier, og være basert på hva som er realistisk å oppnå (Yukl, 2005, p. 295). Visjoner og mål er i medarbeidernes bevissthet, visjoner og mål som favner mer enn bare økonomisk vinning og vekst (Lowe et al., 1996) Rettferdighet, frihet og ansvarlighet er verdier som er sterkt forbundet med visjoner. Disse verdiene (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 413).

En visjon kan være et svært betydningsfullt virkemiddel for å skape mening, fremdrift og et positivt engasjement for organisasjonen. Uten et attraktivt fremtidsbilde av hvor langt man ønsker å komme, og hva man ønsker å få til, kan det skorte mye på engasjementet hos den enkelte medarbeider (...)» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 201).

Transformasjonsledere eller det beslektede begrepet karismatiske ledere utarbeider visjoner, som har en sterk appell hos medarbeiderne. De bruker uttrykksfulle og sterke kommunikasjonsformer når de formidler visjonen, er villige til å ta personlig risiko og gjøre

forsakelser for å virkeliggjøre visjonen. Disse lederne har en atferd som er i samsvar med visjonen, de styrer inntrykksdannelse og de har tillit hos medarbeiderne (Ø. Martinsen, 2005).

2.6 Transformasjonsledelse og effektivitet

I en studie fra 1996 finner jeg at karismatisk ledelse var det parameteren som hadde høyest korrelasjon med transformasjonsledelse, uavhengig av type organisasjon og ledernivå. Sammenhengen mellom karisma og effektivitet var allikevel mer fremtredende i offentlige organisasjoner, enn i private foretak. Karisma er den faktoren som vanligvis forbindes med transformasjonsledelse. Det argumenteres for at effekten av positiv karisma på miljøet i organisasjonen, medvirker til høy ytelse og prestasjonsorientering. (Lowe et al., 1996). Effektivitet i organisasjoner er uløselig knyttet til målsettinger. «*En tradisjonell definisjon av 'effektivitet' er derfor «grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 42).* Denne definisjonen innebærer en antakelse om at organisasjoner arbeider på en måte som gir tilfredsstillende produktivitet (ibid). I Bass' teori om transformasjonsledelse står målinger sentralt, målinger som viser effekten av ledelse som igjen kan sees i sammenheng med hvorvidt organisasjonen eller avdelingen når sine mål. Bass & Riggio (2005) viser til en medarbeiderundersøkelse, med underskalaer, som dreier seg om lederens utøvelse av transformasjonsledelse/karismatisk ledelse. Disse underskalaene er: inspirasjon, hvor selvstendig de får jobbe/empowerment, i hvilken grad lederen viser empati, hvordan visjonen uttrykkes, hvor selvsikker lederen er, hvorvidt lederen gjør et godt inntrykk, om lederen klarer å sikre nok fagkompetanse og om lederen klarer å legge til rette for å oppnå suksess. Disse parameterne har ikke vært i utstrakt bruk i forskningen, men samsvarer godt med beskrivelsen av innholdet i transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2005, p. 30).

I en artikkel av Bernard M. Bass finner jeg følgende: «Transformasjonsledere utgjør forskjellen på suksess og fiasko» (Bass, 1991) - et utvetydig utsagn som viser til at transformasjonsledelse er en framifrå ledelsesform som bør oppmuntres, da den i stor grad kan medvirke til bedriftens ytelse på alle nivåer. Teorien hevder at ledere bør gjøre mer enn bare å fokusere på materielt utbytte, og sosiale eller personlige fordeler som påskjønnelse for vel utførte oppgaver. Underordnede gjør en bedre jobb når lederen oppfattes som transformasjonsleder samt at de virker mer tilfreds med organisasjonenes belønningssystem. Innslaget av transformasjonsledelse i en organisasjon kan økes betydelig ved å benytte passende organisatoriske og personalpolitiske retningslinjer. I denne ledelsesmodellen ligger

det muligheter til å bedre organisasjonenes omdømme som igjen kan være av betydning for, for eksempel rekruttering (Bass, 1991).

2.7 Fredrick Herzberg's to-faktor teori

Herzberg har forsket på trivsel på arbeidsplasser og representerer den moderne tenkningen omkring hvilke faktorer det er som motiverer medarbeidere. Herzberg presenterte sin teori mot slutten av 50-tallet. På den tiden han gjennomførte studiene sine var det en generell oppfatning av at dersom en endret på de forholdene som gjorde medarbeiderne misfornøyde, så ville de bli fornøyde – trivselen ville øke, motivasjonene bli sterkere og medarbeiderne ville yte mer. Det studien hans viste var at mistrivsel og tilfredshet ikke var relatert til de samme forholdene. Dersom en la til rette for at medarbeiderne skulle bli tilfreds, var det ikke gitt at de også skulle bli motivert – derav betegnelsen to-faktor teori. Studien viste at tilfredshet med selve arbeidet var sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter. Mistrivsel derimot var knyttet til hvordan medarbeiderne ble behandlet og miljøet på arbeidsteden. Herzberg benevnte disse henholdsvis motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene fremmer tilfredshet og motiverer til bedre prestasjoner og hygienefaktorene relateres arbeidsmiljøet fordi de leder til mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 226). Det vises til to eksempler på dette:

Gode arbeidsforhold skaper for eksempel ikke trivsel, men dårlige arbeidsforhold skaper mistrivsel. Derimot gjør interessante og utfordrende arbeidsoppgaver at de ansatte blir tilfreds, mens det motsatte fører til at de ikke er tilfreds – men de føler ikke mistrivsel (ibid).

Kaufmann og Kaufmann betegner Herzberg's teori som en innholdsteori, en anvendt i teori om jobbtfredshet. Herzberg undersøkte de to grunnleggende dimensjonene trivsel og mistrivsel, og på bakgrunn av det mønsteret han fant av sammenhenger konkluderte han med det som betegnes som hans to-faktor teori.

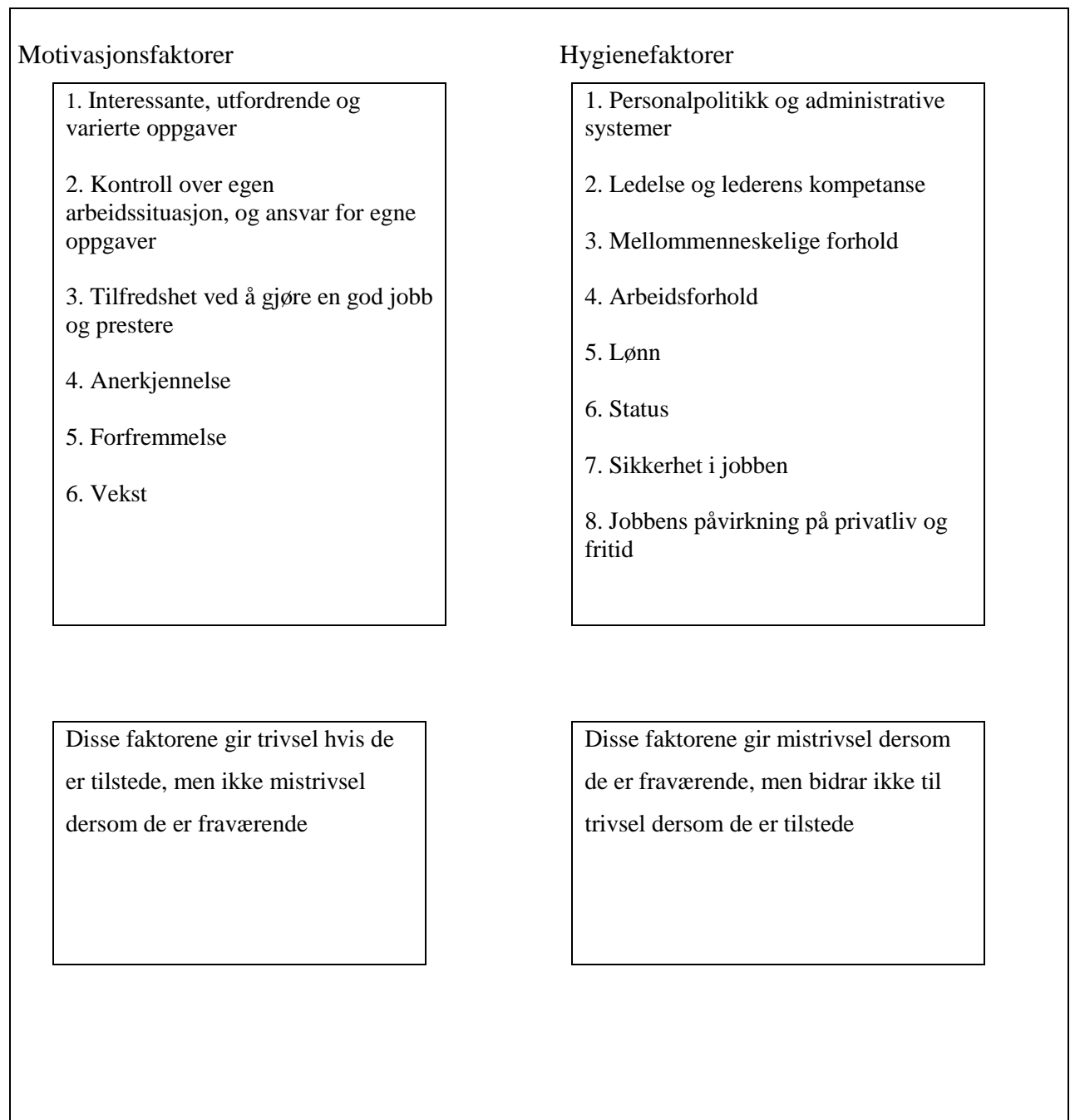
- ❖ Hygienefaktorene antas å kunne bidra til mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men heller ikke til trivsel om de er tilstede. Denne kategorien består av fysiske og sosiale forhold som status, jobbtrygghet, lønn- og arbeidsforhold. Mistrivselen forsvinner når disse forholdene er gode. En parallell til denne kategorien er det nedre området i Abraham Maslows behovspyramide.

- ❖ Dersom de er tilstede, hevdes det i teorien, at motivasjonsfaktorene bidrar til trivsel, men ikke til mistrivsel dersom de er fraværende. Denne kategorien samsvarer med de øvre nivåene i Maslows behovspyramide. Ved fravær av motivasjonsfaktorer er en i en type nøytral tilstand, når de er tilstede fremmer de tilfredshet og produktivitet. Dette kan gjelde forhold som ansvar, vekst- og utviklingsmuligheter, anerkjennelse og prestasjoner.

I en artikkel av Herzberg fra 1966 finner jeg at han i sin undersøkelse fant at de forholdene som skaper tilfredshet og motiverer medarbeiderne er forskjellige fra de forholdene som bidrar til å skape misnøye. Han gir noen eksempler på dette og sier videre at dersom en spør medarbeiderne sine om hva som skaper misnøye så er det en irriterende sjef, lav lønn, uhensiktsmessig fysisk arbeidsmiljø eller håpløse regler. Dårlige arbeidsmiljømessige betingelser skaper utilfredshet, men gode betingelser skaper heller ikke motiverte medarbeidere. Det som motiverer dem er interessante arbeidsoppgaver, utfordringer og ansvar i jobben. Disse indre motivasjonsfaktorene er i samsvar med det behovet mennesker har for vekst og det å prestere noe (Herzberg, 1966).

Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer kan fremstilles skjematisk. Min fremstilling er basert på fremstillingen til Jacobsen og Thorsvik:

Figur 1, basert på Jacobsen og Thorsvik's fremstilling
(Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 227)



2.8 Arbeidsglede og psykososialt arbeidsmiljø

I en artikkel av B.E. Moen (2013) finner jeg om psykososialt arbeidsmiljø at handler om hvordan vi har det på jobben totalt sett. Psykososialt arbeidsmiljø er et todelt begrep og forklares som de betingelsene som har med arbeidssituasjon og arbeidsbetingelser å gjøre.

De psykologiske faktorene handler om oppfatninger og fortolkninger av arbeidsrelaterte forhold, mens de sosiale faktorene dreier seg om den innflytelse den sosiale kontekst og de mellom-menneskelige faktorer har på oss (Moen, 2013).

I teorien vises det til at psykososialt arbeidsmiljø favner alt i fra den praktiske organiseringen av arbeidet og den enkeltes forhold til kolleger og arbeidsoppgaver – de ytre forholdene – og til hvordan ulike situasjoner og personer oppfattes (Moen, 2013). I et hefte utgitt av rådet for psykisk helse uttalte tidligere politidirektør, Ingelin Killengren, at ”trygghet og takhøyde er nøkkelen til et godt arbeidsmiljø” (Grinde, Riise, & Gjestvang, 2003), og føyer til at utrygge arbeidstakere ikke gjør en god jobb. Det kan sammenfattes i dette: Psykososialt arbeidsmiljø handler om hvorledes ansatte opplever de sosiale og psykologiske forholdene, både positive og mindre positive sider.

I arbeidsmiljølovens § 4-3 listes det opp krav til det psykososiale arbeidsmiljøet: Dette skal innrettes slik at integritet og verdighet ivaretas, en skal ikke utsettes for utilbørlig opptreden eller trakassering, en skal ha kontakt med kolleger eller andre og en skal ikke utsettes for vold eller trusler eller uheldige belastninger som følge av kontakt med andre ("Arbeidsmiljøloven - aml.," 2005). Jeg finner ikke en kortfattet og klar definisjon på hva psykososialt arbeidsmiljø er, men heller hva det skal inneholde.

Faktorer som medvirker til arbeidsglede er de som også kan benevnes som de psykologiske jobbkrav eller «den gode jobben». Det kan være variasjon i jobben, opplæring og undervisning, delaktighet i beslutninger, fellesskap med andre, bli respektert både for den jobben en gjør og for den en er som person (Berg, 2003, pp. 132-133). Den enkelte medarbeider må orienteres om resultatene av arbeidet de gjør og oppleve at de har et personlig ansvar for at dette nås, og jobben må oppleves som meningsfull. Disse tre fremkommer som arbeidsglede, produktivitet og kvalitet på arbeidet (ibid).

Arbeidsglede – et viktig bidrag til godt arbeidsmiljø. Jeg fant et eksempel som jeg synes beskriver arbeidsglede godt – arbeidsglede er ikke kun relatert til jobb ifølge intervju objektet, men påvirkes av hele livssituasjonen og i hvilken grad en totalt sett er fornøyd med

tilværelsen. Intervjuet har overskriften «Arbeidsglede». Hun sier i intervjuet at hun har mye energi og stor arbeidsglede. Hun er velutdannet og har mye erfaring fra sitt arbeid som lege, over et vidt spekter. Hun har hatt, og har, mye ansvar i jobben, kan ta raske beslutninger, sier at hun både gir og får omsorg og kjenner seg omsluttet av kjærighet. Hun jobber som legevaktslege i en liten Nordlandskommune og kjenner seg som «en nyttig plante på jorden». Både jobb og privatliv har bydd på betydelige utfordringer, men arbeidsgleden har hun bevart oppe i alt. Jeg synes intervjuet på en god måte forklarer hvor viktig jobb og innholdet i jobben er for arbeidsgleden.

Arbeidsglede, eller «Hvordan være seg selv på sitt beste», som er undertittelen på Johan Veltens utgivelse (2003), er betegnende for hva arbeidsglede er. En kan merke på kroppen hvordan god ledelse får en til å blomstre og til å kunne mestre oppgaver en selv ikke trodde var mulig. Lederen kan, ved sin måte å være på og behandle medarbeidere på, skape et energifelt som påvirker sine underordnede på en tilnærmet magisk måte – en både får og gir energi når dette er det rådende. Leder og medarbeidere gjør hverandre gode (Velten, 2003, p. 42). En slik tilstand kan være preget av trygghet – en vet hvor en «har» lederen sin, tillit – gjensidighet, og arbeidsro i organisasjon. Fokuset er på oppgavene og samhandlingen flyter fint. I motsatt fall, dersom lederen utviser atferd som virker negativt inn på medarbeiderne, bidrar det til å demotivere de som jobber i organisasjonen og frarøve dem arbeidsgleden. En kan kjenne seg feiltolket, misforstått, urimelig behandlet slik at det tapper en for energi. Det får en til å fokusere på neste fridag i stedet for jobben en skal gjøre (ibid). «Sårede mennesker samarbeider ikke», medarbeidere kan ha blitt ignorert, bortglemt, hoppet over, blitt gjenstand for nonchalanse, vist mangel på interesse og ikke blitt sett (Fristrøm, 2002, p. 10+ forside).

Begrepet arbeidsglede er et nordisk uttrykk. De ulike aktørene i arbeidslivet er sterke, og viljen til dialog og felles forståelse har vært tilstede. Arbeid verdsettes høyt i de nordiske landene, og det er høy arbeidsdeltakelse både blant menn og kvinner. Jobben forbindes med sosial samhörighet, utvikling og identitet, og arbeidet styres av lover og regler som medvirker til trygghet og sikkerhet for medarbeiderne. I tillegg føres det en aktiv arbeidsmarkeds-politikk for å få mennesker uten arbeid ut i jobb. Arbeidsgleden, og det i det hele tatt å ha en jobb, er viktig – det er viktig både for den enkeltes identitet og for å kjenne seg tilfreds samt at det bidrar til å opprettholde velferden. I artikkelen hevdes det at det paradoksale er at de som er i jobb aldri har hatt det så bra som nå samtidig som det aldri har vært så mange som

nå, som ikke har aktive roller i arbeidslivet. John Ruskin (Wallin, 2006) skrev rundt 1850 om hva som skal til for at mennesker skal oppleve arbeidsglede; de må passe til jobben sin, de må ikke gjøre for mye av det, og de må kjenne at de lykkes med det. I artikkelen trekkes det også veksler på den israelske sosiologen, Antonovsky, som skrev om hvilke faktorer som fremmer helse i arbeidslivet, eller salutogenesen. Han beskrev disse faktorene som følelsen av sammenheng, og som skapes av begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet (ibid). Dette omhandler mer det generelle om arbeidsglede og ikke rettet spesielt mot opplevd arbeidsglede i de kommunale tjenestene.

En annen artikkel omhandler arbeidsglede knyttet til det å arbeide med eldreomsorg i kommunale helsetjenester. I artikkelen presenteres resultater fra en nordisk studie som viser hvordan kontakten med den som mottar hjelpen kan medvirke til arbeidsglede, men som også kan føre til utmattelse og stress når ikke det sosiale ivaretas (Vabø, Romøren, Diessenbacher, Daatland, & Ingebretsen, 2008). ”Trivelig, men travelt” er en av overskriftene i artikkelen, som er basert på en observasjons studie gjennomført i de nordiske landene. De fleste av respondentene i undersøkelsen var kvinner med lang fartstid i omsorgsyret. Det som kommer til uttrykk er at den sosiale kontakten er et positivt trekk ved arbeidet – ”det sosiale ved arbeidet var energigivende og lystbetont”, og på spørsmål om hvorfor de holde fast ved jobben sin la respondentene vekt på at har et godt omsorgs- og arbeidsklima. De setter pris på gleden ved å hjelpe andre, kontakten med de eldre og det å føle seg nødvendig og verdsatt (ibid). Arbeidsglede er ikke noe vi kan ta for gitt, den er ikke kontraktfestet eller en del av en arbeidsavtale. Jeg vil bringe inn noen momenter om psykososialt arbeidsmiljø som kan ha betydning for arbeidsglede.

I teorien finner jeg at gode personlige relasjoner alltid har en emosjonell komponent. Det er ikke ensbetydende med at en skal legge seg opp i andre menneskers privatliv, men at vi, på arbeidsstedet, bør bry oss om hvordan andre har det. Det er godt å kjenne seg vel tatt i mot og velkommen når en kommer på jobb. Noen ganger kan et anerkjennende ord eller et vennlig smil gjøre underverker, andre ganger er det kan hende behov for noen å snakke med. Disse tingene kan være med på å øke trivselen og redusere eller eliminere unødig tap av energi (Fløistad, 2002, pp. 403-404). ”Gode personlige og emosjonelle relasjoner mellom ansatte, også i forhold til ledelsen, er en viktig betingelse for trivsel, lojalitet og effektivitet” (Fløistad, 2002, p. 404). Det hevdes videre at det er mye god helse i gode personlige relasjoner mellom

medarbeidere. De gode relasjonene bidrar til at en holder seg frisk og til at en trives, de bidrar til et godt arbeidsmiljø og de gir mer oppmerksomhet og energi til arbeidet (ibid). I en artikkel av Eva Grinde hevdes at ”Arbeidsmiljøet er sjefens ansvar”. Hun sier videre at det handler om noe så vanskelig og noe så enkelt som de mellommenneskelige forholdene på arbeidststedet. Selve begrepet psykososialt arbeidsmiljø kan høres svevende og upresist ut, men hvis det ikke fungerer hensiktsmessig kan det avstedkomme store konsekvenser som høyt sykefravær, konflikter og vantrivsel blant medarbeiderne (Grinde et al., 2003).

Det er både jobbinnholdet og de mellom menneskelige faktorene som er av betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet og for arbeidsgleden den enkelte opplever. Kaufmann og Kaufmann (2009, p.32) hevder at en betydelig andel av sykefravær kan knyttes til ugunstige forhold på arbeidsplassen. Videre at det er hensiktsmessig å kartlegge årsakene til dette, hvilke faktorer som kan minske stress og konflikter samt at en må ha kunnskap om hvordan en kan øke den enkeltes selvtillit, den enkeltes subjektivt opplevde mestringsevne, og hvordan arbeidssituasjonen kan gjøres mer utviklende, meningsfull og interessant for den enkelte medarbeider. Hansen og Christophersen sier det slik at det var i siste halvdel av forrige århundre at oppmerksomheten ble rettet mot økt respekt for medarbeidere både som grupper og enkeltindivider. Oppmerksomheten ble rettet mot det psykososiale arbeidsmiljøet og sammenhengen mellom læring, prestasjon og trivsel. Dette arbeidet skjøt fart i og med innføringen av arbeidsmiljøloven i 1977 (Hansen & Christophersen, 2009, p. 48).

2.8.1 Emosjonenes betydning og påvirkning i arbeidssituasjonen

Emosjoner er en samlebetegnelse for affekter, følelser og humørtilstander (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 71). Noen ganger kan en kjenne seg opprømt og glad – ting «går på skinner», andre ganger kan det være tvert om. I løpet av en vanlig arbeidsdag aktiveres følelser over et vidt spekter, med belegg i nyere organisasjonsforskning. Forskningen har kartlagt hverdagslig aktivitet både i arbeid og fritid. Det er litt ukjent å skulle snakke om emosjoner i jobbsammenheng. Vi er vant til at arbeidet er styrt av formelle regler og at det utvises rasjonell atferd, men at forskningen nå trekker inn et nytt syn på betydningen av emosjoner i måten vi tenker på, våre beslutninger og sosial atferd. Emosjoner er ikke lenger bare ukontrollert og irrasjonell atferd (ibid). Satt inn en sammenheng med arbeidsglede; emosjoner kan være en kilde til mobilisering av ressurser og positiv energi. Dette kan virke inn på jobbutførelse, produktivitet og effektivitet (ibid).

Noen eksempler på emosjoner kan være: raseri, irritasjon, fiendtlighet, indignasjon, ubehag, engstelse, uro, lykke, tilfredshet, stolthet, glede begeistring, aksept, vennlighet, samhørighet, motvilje, aversjon, forlegenhet, krenkelse, ydmykelse. Disse eksemplene er hentet fra boken til Einarsen og Skogstad. Emosjonelt ladde vurderinger har relevans for arbeidslivet i det ord benyttes for å beskrive sin arbeidssituasjon. Det kan være benevnelser som å kjenne seg verdsatt, anerkjent og betrodde eller, med motsatt fortegn, å bli utnyttet og ikke respektert. Disse kommer ikke inn under kategorien emosjoner som sådan, men er viktige for å beskrive den følelsesmessige opplevelsen av arbeidet hvilket viser at presise definisjoner kan være vanskelig å gi. Det dreier seg om følelser, som er et sammensatt fenomen (L Glasø, 2002, p. 103).

Den subjektive siden ved følelsene og de glidende overgangene mellom ulike følelser, og mellom stemninger, følelser og emosjonelt ladde vurderinger, gjør det vanskelig å gi å gi presise definisjoner av emosjoner (ibid).

Positiv humørtilstand og positive emosjoner er av stor betydning for den enkeltes tro på egen evne til å mestre arbeidsoppgaver samt at de positive emosjonene virker inn på utholdenhet og aktivitetsnivå. De virker også inn på troen på at en selv kan ta kontroll over oppgavene, mer tro på egne evner, større aksept for motgang og feil og mer engasjement. Dette manifesteres i stå-på-vilje for å gjøre en god jobb. Positiv humørtilstand virker gunstig inn på evnen og tålmodigheten til å finne gode løsninger for å få et godt resultat (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 76).

Oppsummering: Teorikapittelet omhandler tre hovedområder – det ene er transformasjonsledelse, det andre er Herzberg's motivasjonsteori og det tredje er teori om arbeidsglede og psykososialt arbeidsmiljø. I transformasjonsledelse har jeg tatt for meg de fire i-ene i Bass' teori. Disse fire nivåene representerer det øverste nivået i Bass' fullskala modell for ledelse. Herzberg's motivasjonsfaktorer kan knyttes til Bass' transformasjons- ledelse, da disse prinsippene er forenlige med det som virker motiverende på medarbeidere. Arbeidsglede er ”paraplyen” i oppgaven – den rommer både de fire i er, hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer og viser hvor sammensatt og komplekst det er å skulle jobbe sammen, hva vi påvirkes av og medvirker til, og som til sammen utgjør det psykososiale arbeidsmiljøet – hvordan vi virker sammen. Det er her kapittelet om emosjoner kommer inn, og hvor viktig det er å være oppmerksom på menneskenes følelser både i forhold til kolleger og leder.

3 Metode

3.1 Metodiske overveielser

Valg av metode – kvantitet eller kvalitet

I forbindelse med forskningsprosjektet står en på et eller annet tidspunkt overfor valg av metode. Skal det være en undersøkelse der det sendes ut et spørreskjema med pre definerte spørsmål – en kvantitativ metode, eller skal det anvendes en kvalitativ metode der en kan gå «grundigere til verks» og intervju informantene? Noen stikkord som sammenligner de to metodene er: En kvantitativ metode er: objektiv, den favner bredt, baserer seg på harde data – tall, distanse i forhold til respondenten, presisjon. En kvalitativ studie kan betegnes som: subjektiv, den går i dybden, baserer seg på myke data – respondentenes oppfatninger, følelser, nærhet, mange ord. Jeg måtte velge mellom å gjøre et breddestudium eller dybdestudium. (Aadland, 1997, pp. 247-248). I det følgende redegjøres det for de overveielsene som ble foretatt i forbindelse med metodevalget.

3.2 Metodekritikk

Valg av, og avgrensning av problemstilling, er førende for valg av metode. En kvalitativ undersøkelse egner seg godt når man er ute etter menneskers erfaringer og oppfatninger – når man vil ha en dialog med informantene, når man ønsker at hendelser skal rekonstrueres, samt at det i et intervju er mulig å få frem kompleksitet og nyanser knyttet til fenomener (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010, p. 137). Etter hvert som problemstillingen tok form, så jeg at en kvalitativ metode med intervju ville være best egnet. En kvalitativ studie er en dybdeundersøkelse, den gir mye informasjon om få enheter og omhandler prosesser som tolkes i lys av den konteksten de inngår i (Thagaard, 2013, p. 17). I møte med mennesker kan en fange opp både sinnsstemninger og den non-verbale kommunikasjonen, slik at det å være deltakende i den settingen som undersøkes tilfører undersøkelsen noe mer enn bare de observerbare dataene som kan tallfestes.

Det er flere mulige måter å gjennomføre et intervju på. Et strukturert intervju representerer det ene ytterpunktet. Der er alle spørsmålene utformet på forhånd, og rekkefølgen på spørsmålene er fastlagt. For analysen sin del vil dette innebære at svarene er sammenlignbare fordi alle har fått spørsmål om de samme temaene. Denne formen for kvalitativ undersøkelse er god å benytte når sammenligninger mellom personer er viktig (Thagaard, 2013, pp. 97-98). Det

andre ytterpunktet er ustrukturert intervju - temaet er gitt, det stilles åpne spørsmål og de kan tilpasses informanten. En bør allikevel være sikker på at alle informantene får de samme spørsmålene, slik at de gir svar på problemstillingen. Svarene kan sammenliknes og analysearbeidet blir enklere og tar mindre tid. En faktor som må tas i betraktning er at i et ustrukturert intervju, kan relasjonen mellom forsker og informant virke inn på svarene intervjupersonen gir. Denne tilnærmingen preges av lite struktur og er mer en samtale mellom forsker og intervjuperson der hovedtemaene er bestemt på forhånd. Ved å benytte denne formen kan det også være at det kommer opp temaer som forskeren ikke har tenkt på, på forhånd. Den tredje formen for intervjuundersøkelse er et semi strukturert intervju. Denne type intervju er basert på en intervjuguide, en liste over temaer og spørsmål som skal berøres i løpet av intervjuet. Temaene i intervjuguiden skal gjenspeile sentrale temaer i problemstillingen som skal belyses gjennom undersøkelsen (Thagaard, 2013, pp. 97-98).

Valget falt på å gjennomføre et ustrukturert intervju fordi det, slik jeg vurderte det, ville være mest hensiktsmessig – basert på en temaguide som utgangspunkt. Bakgrunnen for valget av denne formen er at vi kjenner faget godt, vi kjenner kommunen vi jobber i, og har et felles utgangspunkt for å kunne gjøre avklaringer underveis, og kunne stille tilleggsspørsmål. Det er viktig å legge til rette for å få relevant informasjon om hva som medvirker til og påvirker arbeidsgleden.

Det særegne ved hver metode utdypes, da det har vært klargjørende i forbindelse med å skulle velge den mest hensiktsmessige metoden, samt å begrunne valget. Jeg lærte på et kurs for mange år tilbake at «den som spør leder» - nå er ikke dette prosjektet noen som helst form for konkurranse, men relatert til min tilstedeværelse i avdelingene viser det at det er forskeren som bestemmer temaene og hva én skal snakke om. I intervjuer gir respondentene informasjon om hvordan de opplever og forstår seg selv og omgivelsene de er i. Jeg kjenner avdelingene godt fra før. Jeg har jobbet begge steder, og jobber av og til i den ene av avdelingene, og kjenner de fleste av personene i personalgruppene. De tok meg godt imot, hadde mye på hjertet og fortalte om både positive og negative forhold som de mente påvirker den arbeidsgleden de opplever.

3.3 Metode – anvendelse

Etter å ha gjort de metodiske overveielser og landet på kvalitativ metode – ustrukturert intervju, utformet jeg en temaguide der spørsmål relatert til arbeidsglede ville bli belyst. Jeg var tilstede i to sykehjemsavdelinger, 1 dag i hver avdeling, 6 timer pr gang. gjennomført Intervjuene ble gjennomført som ustrukturerte intervju med lederen og medarbeiderne i avdelingene hver for seg. De ble intervjuet om de samme temaene.

Jeg rettet en muntlig henvendelse til avdelingslederne i god tid før intervjuene skulle finne sted for å finne ut om de synes det overhodet kunne være interessant å være med. Nå er det slik at vi kjenner hverandre godt i fra tidligere, og hadde en formening om at jeg ville få tilgang til de to avdelingene forespørselen ble rettet til. Vi har vært kolleger i kortere og lengre tid. Jeg presiserte at dette er en positivt vinklet undersøkelse og forfattet en e-post med formell henvendelse om deltakelse i prosjektet, hensikten med prosjektet, hvordan det skulle gjennomføres, og fikk positivt svar fra begge. De skulle selv formidle min tilstedeværelse i avdelingene, på en avtalt dag.

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort ved at leder og jeg tok opp temaene i temaguiden, som også var sendt ut på forhånd. Vi brukte ca en time pr intervju. De tre andre intervjuene forløp på samme vis, men med noe kortere tidsbruk, ca tre kvarter pr intervju. I de timene jeg var i avdelingene var det flere av de ansatte som ville formidle det de også hadde på hjertet. Det er ikke tatt med i intervjuene, men kan kanskje trekkes inn i den grad det har relevans for å belyse problemstillingen.

I intervjusituasjonen ble respondentenes svar notert ned. Jeg har en oppfatning om at det ville oppleves litt friere siden vi kjenner hverandre godt og at det ved opptak ville være mer anstrengt. Intervjuene ble skrevet ut i etterkant og sendt til deltakerne til gjennomlesing. Etter å ha gått igjennom materialet tok oppgaven en litt ny dreining. Jeg fant det betimelig å stille et tilleggsspørsmål til informantene om de hadde noen oppfatning om hvorfor helsearbeidere blir så lenge i yrket sitt - noen i flere tiår - for å kunne identifisere om det kunne settes inn i sammenhengen med arbeidsglede.

Resultatene fra undersøkelsen presenteres i analyse og drøftingskapittelet. Analysen og fortolkningen av dataene gjøres i dette kapittelet. Svarene fra respondentene grupperes og drøftes i lys av den valgte teorien.

Temaguiden ligger ved – vedlegg 1

3.4 Egen forforståelse og bakgrunnskunnskap

«Ta demonene fra en kunstner og du sitter igjen med en formingslærer» - fra det eksentriske og spennende til det mer dempete og forutsigbare. Ikke til forkleinselse hverken for kunstnere eller formingslærere, men jeg får umiddelbart noen assosiasjoner – de representerer min forutinntatthet, forventninger, antakelser og forforståelse av hva jeg forbinder med henholdsvis kunstnere og formingslærer.

I boken til Gilje og Grimen refereres det til Hans-Georg Gadamer og hans utledning av forforståelse eller for-dommer. Vi møter aldri verden forutsetningsløst – noen ting tar vi for gitt – våre forutsetninger bestemmer hva som er forståelig og uforståelig (Gilje & Grimen, 1993, p. 148). Fritt oversatt må det bety noe slikt som at det er den enkeltes mangel på kunnskap eller bakgrunn som gjør at en type atferd, et bilde eller en tekst fremstår som uforståelig. Ved første øyekast virker det urimelig å anta at det vil være noe annet enn en positiv sammenheng mellom det å være leder, og det å ha betydning for arbeidsgleden i den organisasjonen en leder. Det er min antakelse og det jeg bygger min forforståelse på, men er det slik? Betyr det like mye for alle? Er det knyttet til profesjon, eget indre driv- evnen til egenmotivasjon, utdanningsnivå, personlighet, arbeidsmiljø eller andre faktorer? De sier videre at en viktig komponent er aktørens *språk og begreper* (ibid). Det betyr at jeg som skal utføre undersøkelsen må tilstrebe en felles forståelse av begrepet arbeidsglede og hva vi legger i det. Det vil sannsynligvis ha litt ulike betydninger for lederen og for medarbeideren samt at noe også vil være felles – min forventning. Forforståelse er en forutsetning for forståelse – en må ha en oppfatning om hva en skal se etter og rette oppmerksomheten mot. Inntrykkene vil være kaotiske og usammenhengende dersom en ikke har noen forutgående forestillinger å tolke inntrykkene ut fra (Aadland, 1997, p. 168). Vi trenger en referanseramme - den kan variere mellom for eksempel generasjoner og kulturer, og hva som er diskursens orden i ulike sammenhenger og situasjoner.

En annen komponent som inngår i forforståelsen er den enkeltes oppfatning av virkeligheten og hva som er sant, som også betegnes som *trosoppfatning* (ibid). For egen del mener jeg at jeg stort sett er en positiv og optimistisk person som er dedikert til oppgaven som avdelingssykepleier, som opplever arbeidsglede og som bidrar til det samme i fellesskapet på arbeidsstedet. Det er slettes ikke sikkert at alle deler min oppfatning. Utfordringen for meg vil være å ikke være forutinntatt. Kvale og Brinkmann betegner dette som bevisst naivitet der en viser åpenhet for nye og uventede fenomener. Bevisst naivitet og forsøk på fordomsfrihet, kan åpne for nye og uventede fenomener samt at den som intervjuer bør være kritisk overfor egne forutsetninger og antakelser under intervjuet (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009, p. 50). Jeg undres på om sammenhengene er så åpenbare at en kan si at lederen har betydning for om vi trives på jobb, gleder oss til ny arbeidsdag og yter optimalt – jeg vil spørre både ledere og medarbeidere på underliggende nivåer.

En tredje komponent i forforståelsen er *personlig erfaring*. Den enkelte tolker verden i lys av de erfaringene de har gjort, og fungerer som eksempler på hvordan virkeligheten er. En viktig undergruppe er de erfaringene mennesker gjør i forhold til hverandre og vil være førende for hvordan mennesker omgås i fremtidige, sammenlignbare situasjoner (Gilje & Grimen, 1993, p. 150). Et eksempel fra egen hverdag, nokså generelt, er leder – medarbeider relasjonen. Medarbeidere som har god erfaring med, og har en god relasjon, både til nåværende og tidligere leder(sykepleier 2), er sannsynligvis mindre kritiske til lederen sin enn medarbeidere med negative opplevelser. For ledere gjelder det samme; basert på erfaringsutvekslinger vi har gjort i vår ledergruppe i forhold til sykefravær, for eksempel. Det er ikke noe som er så frustrerende som når medarbeidere ringer til avdelingen og melder ifra om at de ikke kommer på jobb den enkelte dagen eller blir fraværende over tid. Det kan være stigmatiserende for enkelte medarbeidere – «gjengangerne» - blir uvilkårleg et tema blant både lederne og de øvrige medarbeiderne. Vi erfarer at de ikke møter på jobb og det knyttes en viss skepsis til å skulle arbeide på de samme vaktene som disse medarbeiderne. Hvordan påvirker det arbeidsgleden og jobbmotivasjonen og hva kan lederen gjøre når slike situasjoner oppstår?

Jeg var på en konferanse, i oktober 2014, som omhandlet ledelsesutfordringer i demens omsorgen. Jeg kan ikke husket navnet på foreleseren, men hun sa noe slikt som at: «Mennesker vil glemme hva du gjorde eller hva du sa, men aldri hvordan du fikk dem til å føle seg». Jeg har tenkt mye på det i ettertid. Denne korte setningen er blitt en del av mitt

erfaringsgrunnlag, den har påvirket min bevissthet i forhold til hvordan posisjon kan benyttes til å få medarbeidere til å kjenne seg komfortable i forhold til meg som leder – mye sagt på liten plass. Et eksempel til på erfaring og forforståelse relatert til arbeidsglede: en av medarbeiderne i avdelingen jeg leder er kalt inn til samtale vedrørende dennes arbeids-situasjon. I innkallingen oppgav jeg kun hvem som skulle delta, dag og tid, møtested og ett stikkord om hva det skulle dreie seg om: «arbeidssituasjon». I løpet av møtet kom det frem at medarbeideren hadde gruet seg til det møtet i de to ukene som gikk fra innkallingen kom og til møtetidspunktet – innkallingen var ufullstendig og bidro til å gjøre vedkommende urolig og utilpass. Medarbeiderne er i stor grad prisgitt sin leder på samme vis som ledere i stor grad er prisgitt sine medarbeidere. De to nevnte eksemplene vil jeg uvilkaarlig ha med som bakteppe når jeg skal gjennomføre undersøkelsen ute i avdelingene – de er en del av min bakgrunnskunnskap.

3.5 Etiske overveielser og makt i forskningsrelasjonen

Jeg hadde tenkt mye på hvordan det vil være å forske i egen organisasjon i forkant av prosjektet. Undersøkelsen finner sted i to sykehjemsavdelinger i min kommune, en forholdsvis liten kommune, der vi på ulike nivåer arbeider tett på hverandre til daglig og samhandler om ulike utfordringer og daglig drift.

Forskning i egen organisasjon kan oppleves nært og lite anonymt. Kanskje er det ikke alle som ønsker å delta – kan hende det møtes med en viss skepsis. I forespørselen om å delta i undersøkelsen presiseres det at opplysninger som gis ikke kan knyttes til enkeltpersoner samt at personopplysninger anonymiseres. Det er nødvendig å sikre god deltakelse dersom utbyttet av undersøkelsen skal bli tilfredsstillende. De som deltar kan på et hvilket som helst tidspunkt trekke seg fra undersøkelsen eller la være å svare, uten å begrunne det eller oppleve noen form for ubehag (Johannessen et al., 2010, p. 91). Det er litt blandede følelser knyttet til det å skulle forske i egen organisasjon – vi er kolleger og ledere på samme nivå. Det betyr at vi har mange av de samme oppgavene og utfordringene vi skal håndtere. De har sin tilnærming, jeg har min. Rammene er lagt, men det forhindrer ikke at den enkelte leder setter sitt preg på avdelingen de leder og gjør det på sin måte. Det er ikke bare lederne som «utsettes for» min undersøkelse, men også medarbeiderne deres. Å gjennomføre et forskningsprosjekt på eget arbeidssted og på forhold som angår menneskene som arbeider der og deres organisasjon medfører at forskeren skal gå inn og ut av roller. I det ene øyeblikket er en forsker, i det neste

er en kollega. Forhåpentligvis vil gjennomføringen av studiet og masteroppgaven medføre noe mer enn bare å oppfylle et studiekraft som gir en akademisk tittel (Coghlan & Brannick, 2010, p. x). Arbeidsglede er et vidt begrep som favner både trivsel og jobbmotivasjon, for eksempel. Dette kan ha betydning for den enkelte avdelings økonomi, som igjen kan bidra til økt handlefrihet i form av muligheten for kompetanseheving eller sosiale aktiviteter på arbeidsstedet. For å få innpass i den formelle organisasjonen kan det være nødvendig med tillatelse fra ledelsen for å få gjennomføre studier. Utfordringen for forskeren kan være at han eller hun blir betraktet som ledelsens utsending siden tillatelsen kommer «ovenfra».

Forskeren bør ha begrenset kontakt med ledelsen for å bli akseptert i organisasjonen, det gjelder særlig dersom det er viktig å bygge tillit til de underordnede (Thagaard, 2013, p. 71). For egen del fyller jeg flere roller – formell leder når det er behov for det og sykepleier i ulike avdelinger når det er behov for det. Utbyttet av intervjuene vil være avhengig av relasjonen mellom forskeren og informanten – hvor pågående kan en være og hvor skal det finne sted (Johannessen et al., 2010, p. 142). Undersøkelsen skal gjennomføres ute i avdelingene hvilket kan medføre avbrytelser, men oppgaven blir å holde tråden og sørge for at temaene i temaguiden blir berørt. Jeg har ikke hatt lederansvar i de avdelingene som er med i undersøkelsen – det kan være at det er en fordel som kan svekke asymmetrien i forholdet mellom meg som forsker og dem som er med i undersøkelsen, selv om den nok ikke vil være helt fraværende. Undersøkelsen gjennomføres som intervjuer med ledere og medarbeidere. Det er forskeren som legger premissene for hvilke temaer som skal berøres og stiller spørsmålene (Kvale et al., 2009, p. 52).

3.6 Dataenes reliabilitet og validitet

Validitet eller gyldighet handler om hvor treffsikre dataene fra undersøkelsen er, hvor relevante de er for problemstillingen og spørsmålene som stilles. Vil dataene, direkte eller indirekte, gir grunnlag for å få svar på denne? Pålitelighet handler om en kan stole på materialet fra undersøkelsen. Har respondentene skjønt spørsmålene og har forskeren skjønt svaret? (Aadland, 1997, p. 248). Problemstillingen legger føringer for hva temaguiden skal inneholde.

I tillegg til, og som et overordnet begrep, trekkes troverdighet inn – tillit til forskningen som uttrykk for troverdighet (Thagaard, 2013, pp. 201-202). Begrepet reliabilitet viser til om en annen forsker som benytter de samme metodene ville komme frem til samme resultat.

Reliabilitet knyttes gjerne til kvantitativ forskning der resultatene sees som uavhengig av relasjonen mellom forsker og de det forskes på. Det skilles mellom ekstern og intern reliabilitet der ekstern reliabilitet er å forstå som repliserbarhet. Intern reliabilitet betinger at forskeren gjør rede for fremgangsmåter ved innsamling og analyse av data slik at denne kan benyttes av andre forskere innenfor samme prosjekt (Thagaard, 2013, p. 202). På bakgrunn av dette er det ikke relevant å gjøre en vurdering i forhold til dataenes reliabilitet i mitt prosjekt. Det er et enkeltstående prosjekt. Det betyr ikke at resultatene herfra ikke kan sammenlignes med resultater fra andre lignende prosjekter, uten at det er en del av studien.

Dataenes validitet viser til om resultatene av undersøkelsen er representative for den virkeligheten som er studert, det handler om gyldigheten av de tolkningene forskeren kommer frem til. Som for reliabilitet skilles det også mellom ekstern og intern validitet. Ekstern validitet viser til hvordan forståelsen som er utviklet innenfor en studie kan ha gyldighet i andre sammenhenger, betegnet som overførbarhet. Intern validitet knyttes til årsakssammenhenger innenfor en og samme studie (Thagaard, 2013, p. 205).

3.7 Forskningsdeltakerne – hvem er de og hvorfor er nettopp de valgt ut?

Undersøkelsen gjennomføres i to utvalgte sykehjemsavdelinger i min kommune. Utvalgene av informanter i de to avdelingene er to tilgjengelige utvalg bestående av lederne for de to avdelingene samt de medarbeiderne som var på jobb den dagen. Jeg gjorde avtale med lederne om å få være i avdelingene på dager der jeg så at det ville være både faglærte og ufaglærte medarbeidere på jobb som alle har vært ansatt i mer enn seks måneder. I løpet av den tiden vil de ha blitt godt kjent med lederen sin, kollegene og forholdene på arbeidsstedet. I tillegg at de har en stillingsbrøk på 40 % eller mer. Utvalget er gjort på bakgrunn av at jeg rettet en formell henvendelse til de to avdelingslederne der fremgangsmåten og hensikten med undersøkelsen ble beskrevet. Thagaard (Thagaard, 2013, p. 61) sier at det er en hensiktsmessig måte å rekruttere deltakere på, å rette en formell henvendelse til en person som kan presentere prosjektet i det miljøet der undersøkelsen skal foregå. Det er et strategisk utvalg fordi deltakerne representerer egenskaper som er relevante for problemstillingen samt at de er tilgjengelige for forskeren (ibid).

3.8 Metode for analyse av dataene

3.8.1 Utdyping av nøkkeldimensjoner i figur 3

Som det fremgår av metodekapittelet, har jeg valgt meningsfortetting som metode for å analysere datamaterialet. Den trinnvise fremgangsmåten har vært som følger:

- Innsamling av data ved kvalitativ metode – intervju. Jeg vil knytte noen kommentarer til intervjusituasjonene og viser til Thagaard som fremhever betydningen av den sosiale interaksjonene mellom intervjuer og informant og den kunnskapsutvekslingen som bidrar til å utvikle perspektiver de på erfaringene informanten har med seg inn i intervjuet (Thagaard, 2013, p. 96). Jeg kjenner informantene fra tidligere da vi har jobbet, og fremdeles jobber, tett sammen i noen sammenhenger. Egen forforståelse må også tas med i betraktningen. Thagaard hevder videre at informantene har et *“(…)personlig repertoar av fortellinger som gir premisser for hvordan de beskriver seg selv i samtaler med andre”* (ibid). Det samsvarer godt med mitt inntrykk etter å ha gjennomført intervjuene. De svarte på spørsmålene som ble stillet samtidig som den enkelte fikk presentert seg selv som person og sin tenkemåte. Det i seg selv representerer det som beskrives som asymmetri i intervjusituasjonene i det det er forskeren som spør og den som intervjues som svarer. Intervjuobjektet har ikke anledning til å spørre på samme måte som et intervjueren har (ibid). Jeg forsøkte å ta hensyn til dette i intervjusituasjonen ved at jeg hadde en intervjuguide som var dekkende for de temaene vi skulle snakke sammen om. Slik sett artet intervjuet seg som en samtale om, på forhånd, definerte temaer.
- Sortering av data: Etter å lest i gjennom intervjuene gjentatte ganger, dannet jeg meg et bilde av den totale informasjonen som var fremkommet. Deretter falt valget på noen utsagn som sammenfattet informantenes svar på spørsmålene i intervjuene, og som kunne relateres til problemstillingen. Disse er i kolonnen ”Utvalgte meningsenheter”. Tuft og Christoffersen viser i sin litteratur til at de meningsbærende elementene er de som er relevante for problemstillingen, og at det er disse elementene som gir kunnskap og informasjon om hovedtemaene. Dette igjen munner ut i ett eller flere kodeord. Det kan være en del av en tekst - en setning eller et avsnitt (Johannessen et al., 2010, p. 174).

Utsagn som er relevante for transformasjonsledelse: *"Noen av kollegene mine bruker seg selv og hobbyene sine i pasientarbeidet. Jeg ser hvor stor pris pasientene setter på disse aktivitetene"*. I litteraturen vises det til kreativitet som et ledd i transformasjonsledelse i det lederen inviterer medarbeidere til å tenke nytt (Ø. L. Martinsen, 2013, p. 122). Dette inngår som en av de fire i-er i Bass' teori – intellektuell stimulering

Et annet utsagn: *"Jeg har mange ulike roller som leder – "mor", husmor, sosionom, psykolog og alt-mulig-person"*. I den påfølgende kolonnen "Meningsfortetting" er essensen i de utvalgte meningsenhetene sammenfattet. I kolonne tre fra venstre – "Samsvar med formålet for undersøkelsen" fremkommer det innsamlede materialets samsvar med forskningsspørsmålene og problemstillingen. Der har jeg valgt ut stikkord som er utledet i fra informantenes svar på spørsmålene og gjennom analyseprosessen.

- I siste kolonne til høyre er nøkkeldimensjonene – funnene - i intervjuene definert. Disse utgjør fem hovedområder som vil være gjenstand for videre analyse og drøfting i oppgaven. Funnene er emneområder som er dekkende for svarene informantene har gitt på spørsmålene og relevansen for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Thagaard argumenterer for at grunnlaget for tolkingen av dataene er at analysen skal utføres på en slik måte at det fremhever meningen i teksten (Thagaard, 2013, p. 167). Det er slik jeg mener å ha kommet frem til emneområdene, og at de peker tilbake til det opprinnelige innholdet i intervjuene.

Figur 2

Utvalgte meningsenheter	Meningsfortetting	Samsvar med formålet for undersøkelsen	Emne
”Arbeidsglede er å drive med pasient rettede aktiviteter i avdelingen og få medarbeiderne med på disse. Det skaper engasjement og trivsel”	Arbeidsglede er å gjøre aktiviteter i fellesskap	Arbeidsglede	Jobbengasjement
”Jeg liker godt å være en del av fellesskapet, vi har et godt arbeidsmiljø og er gode kolleger” ”Arbeidsglede er å ha et godt arbeidsmiljø, støttende kolleger og godt samarbeid”	-Samarbeid og fellesskapsfølelse – sammen er vi sterke	Fellesskap	Organisering av arbeidet
”Vi har det bedre på jobb når vi har god fagdekning enn når vi ikke har det”	- Kompetente medarbeidere styrker fagligheten og arbeidsgleden	Psykososialt arbeidsmiljø	Organisering av arbeidet
”Vi tilbringer mange timer på jobb. Jeg vil trives med det jeg driver med ”	Viktig å trives på og med jobb	Arbeidsglede	Jobbengasjement
”Gode tilbakemeldinger fra dem jeg jobber sammen med gjør at jeg yter max og litt til”	Anerkjennelse for jobben en gjør er viktig	Anerkjennelse	Jobbengasjement
”Kommer på jobb selv om de er litt slitne. Liker å skape trivsel”	Sterkt indre driv	Egenmotivasjon	Utholdenhet

Utvalgte meningsenheter	Meningsfortetting	Samsvar med formålet for undersøkelsen	Emne
”Arbeids glede for meg er å se at pasientene har det bra og at de forsøker å mestre hverdagen”	Det er pasientenes forutsetninger som er førende	Entusiasme og genuin interesse for faget	Jobbengasjement
”Det er viktig at beboere og ansatte har det bra. Vi får gode tilbakemeldinger fra eksterne samarbeidspartnere”	Gode tilbakemeldinger bidrar til faglig trygghet	Faglighet	Organisering av arbeidet
”Vi jobber tett sammen i avdelingen og diskuterer oss frem til de beste løsningene – sammen er vi sterke”	Vi løser ting i fellesskap	Faglighet	Organisering av arbeidet -
”Jeg føler at jeg betyr noe for andre” ”Jeg føler at jeg utgjør en forskjell”	Det er godt å være til for andre	Arbeids glede	Utholdenhet
”Noen av kollegene mine bruker seg selv og hobbyene sine i pasientarbeidet. Jeg ser hvor stor pris pasientene setter på disse aktivitetene”	- Personalet har sterkt fokus på å gjøre gode handlinger til det beste for pasientene	Får brukt seg selv og sin kreativitet	Selvstendighet og handlingsrom
”Det er avgjørende for meg at arbeidet lett kombineres med familieplikter og omsorgsoppgaver hjemme” ”Det er alltid jobb å få, uansett hvor ”	Muligheten for å kunne tilpasse arbeidet til livsfasen	Valgmuligheter i forhold til stillingsstørrelse og oppgaver	Utholdenhet

Utvalgte meningsenheter	Meningsfortetting	Samsvar med formålet for undersøkelsen	Emne
”Mange ulike roller som leder, mor, husmor, sosionom, psykolog og alt-mulig person”	Det forventes at lederen skal dekke medarbeidernes behov utover det som er knyttet spesifikt til arbeidsforholdet	Psykososialt arbeidsmiljø	Utholdenhet
”Jeg liker å jobbe turnus”	Variert arbeidstid er bra	Struktur	Organisering av arbeidet
”Jeg vil jobbe med en klarere oppgavefordeling i fremtiden”	Noen oppgaver må være helt spesifikke og ikke gi rom for skjønn	Struktur	Organisering av arbeidet
”Det er en uting at noen ansatte ikke er lojale mot beslutninger og heller gjør etter eget hode”	Noen medarbeidere gjør etter eget hode til tross for enighet i personalgruppen	Struktur	Organisering av arbeidet
”Jeg har jobbet som sykepleier i mange år, jeg kjenner meg trygg på det jeg gjør og trygg nok til å spørre om det jeg lurer på”	Erfaring og kompetanse gir trygghet i arbeidet	Har de rammene som skal til for å få jobben gjort	Selvstendighet og handlingsrom
”Jeg trives i jobben, det betyr opplevelse av mestring, det at mitt bidrag har betydning, og gode kolleger mest”	Fellesskapet med andre og mestringsopplevelsen er betydningsfullt	Utfoldelse i jobben	Jobbengasjement

Utvalgte meningsenheter	Meningsfortetting	Samsvar med formålet for undersøkelsen	Emne
"Kort vei til jobben"	Fysisk nærhet til arbeidsstedet har betydning for utholdenhet	Bevarer overskuddet og arbeidsgleden	Utholdenhet

Oppsummering:

I denne delen av oppgaven er det redegjort for valg av metode, bakgrunnen for valg av metode og anvendelse av kvalitativ metode. Det er benyttet meningsfortetting for å strukturere informantenes svar på spørsmålene fra temaguide som i sin tur har resultert i 4 nøkkeldimensjoner som er gjenstand for analyse og drøfting .

4 Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven presenteres funnene og informantene, og forskningsspørsmålene og problemstillingen trekkes inn og søkes besvart ved hjelp av det innsamlede materialet og den valgte teorien.

I dette kapittelet blir resultatene fra undersøkelsen presentert, analysert og drøftet.

Dataanalysen fremstilles i en matrise og forklares slik de er fremkommet og som har resultert i 4 ulike nøkkeldimensjoner, som er en fortetting av informantenes svar på spørsmålene i intervjuundersøkelsen.

Forskningsspørsmål:

- **Hvilke faktorer er det som medvirker til at helsearbeidere "blir ved sin lest"?**

4.1 Presentasjon av funn

I analyse og resultat delen presenteres informantene og de funnene som er fremkommet på bakgrunn av det innsamlede materialet fra intervjuene. Dataene er bearbeidet og vil bli gjenstand for analyse og fortolkning i lys av forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Jeg har identifisert 4 hovedfunn kategorier som underkategoriene sorterer inn under, i den hensikt å belyse faktorenes betydning for arbeidsglede.

4.1.1 Presentasjon av informantene

Figur 3

Stilling	Informant Leder 1	Informant Sykepleier1	Informant Leder 2	Informant Spes.hj.pl.	Informant Sykepleier2
Alder	53	54	50	60	40
Avdelingsleder	X		X		
Sykepleier	X	X	X		X
Hjelpepleier				X	
Videreutdanning			X	X	X
Antall år i helsevesenet	26	27	13	32	15

Figur 2.

Av de 5 informantene jeg har intervjuet er det 4 kvinner og en mann. De er alle i aldersspennet 40-60 år. De har det til felles at de har lang fartstid fra helsevesenet, totalt 113 år med verdifull erfaring. Det tilsier et gjennomsnitt på $113:5 = 22,6$ år. I et årsverk er det ca 1600 timer i helsevesenet hvilket viser at hver og en av informantene har arbeidet omtrentlig 36.000 timer med pleie til og omsorg for andre mennesker, forutsatt at det er arbeidet 100% stilling.

Det er ikke til å komme utenom at det har vært praksis at dersom en er en dyktig sykepleier så rykker en fremover i køen – en blir leder i førstelinjen, i alle fall i første omgang, så også for de to lederne som deltok i undersøkelsen her. Intervjupersonene har bakgrunn som assistenter og/eller hjelpepleiere, men det er den mest relevante utdanningen som er lagt til grunn i denne undersøkelsen. En av respondentene har en mastergrad i helsefremmende arbeid, har hatt lederansvar, holder på med en videreutdanning i psykisk helsearbeid, men velger nå å jobbe som sykepleier og står derfor oppført som sykepleier i matrisen. Utviklingen har gått i en gunstig retning av at det etter hvert blir sett på som nødvendig å ha både lederutdanning og – erfaring for å kunne takle denne posisjonen samt at det stilles krav til å ha en helsefaglig bakgrunn.

Etter hvert som arbeidet med oppgaven gikk fremover, intervjuene var gjennom ført og jeg begynte å se nærmere på materialet, ble det tydelig at samtlige av informantene hadde arbeidet lenge i helse-og omsorgssektoren. Det kunne være hensiktsmessig å ta ny kontakt for å stille et tilleggsspørsmål om hva de trodde kunne være årsaken til at de hadde jobbet så mange år i sektoren. Begrunnelsene er av ulik art slik det fremgår av figur 1.

4.2 Funn relatert til teoretisk rammeverk

Materialet som er samlet inn viser at informantene til sammen har 113 års erfaring fra helsevesenet. Det representerer mye kompetanse og erfaringskunnskap. De kategoriene som har pekt seg ut underveis er: Psykososialt arbeidsmiljø, jobbengasjement, organisering av arbeidet, og selvstendighet og handlingsrom, og utholdenhet i jobben over år. Det vil være slik at disse områdene i noen grad vil være delvis overlappende og/eller kan tillegges ulike betydninger i de ulike sammenhengene. Det er i særdeleshet en ting som vektlegges og som jeg har tatt inn i flere kategorier, og det er fellesskaps følelsen. Den er viktig og nevnt at de fleste informantene.

4.2.1 Dataanalysen

Som vist i metodekapittelet vil jeg anvende metoden ”meningsfortetting” i analysen av dataene. Kvale og Brinkmann sier om denne analysemetoden at den medfører en forkorting av intervjupersonenes utsagn. Lange setninger gjøres kortere der meningen i det som er sagt gjengis i en forkortet versjon, og at analysemetoden er en stegvis tilnærming til de viktigste emnene i intervjuet. I sin bok beskriver de den trinnvise fremgangsmåten; steg en der en danner seg et bilde av helheten på bakgrunn av intervjuene. I steg to bestemmes meningsenhetene slik forskeren har oppfattet dem. I det tredje trinnet fremkommer temaet som er dominerende i meningsenheten, i steg fire ser en etter om meningsenheten samsvarer med formålet for undersøkelsen og i det femte trinnet skal de viktigste emnene i intervjuene komme frem (Kvale et al., 2009, p. 212). Analysen fremstilles skjematisk og ligger som vedlegg til oppgaven. I resultatkapittelet fremstilles kategoriene og underkategoriene. Emnene, eller funnene, som fremkommer redegjøres for i resultatkapittelet, relateres til teorien i kapittel 2, og fortolkes i samsvar med egen forforståelse og kjennskap til det å arbeide i, og lede, en sykehjemsavdeling.

Figur 4

	Arbeidsglede	Herzberg's to-faktorteori	
Jobbengasjement	Aktiviteter, anerkjennelse, engasjement og genuin interesse for faget, gode tilbakemeldinger fra kolleger og eksterne samarbeidspartnere, bety noe for andre/utgjøre en forskjell, mestringsopplevelse, fellesskap, tverrfaglig miljø, flere og bedre kurs for ansatte,		Motivasjonsfaktorer
Organisering av arbeidet	Lojalitet mot beslutninger, struktur/rutiner, klar oppgavefordeling, mer brukervedvirkning, Lederen dekker behov utover det jobbrelaterte, fellesskap, fagdekning, samarbeid, trivsel	Hygienefaktorer	
Selvstendighet og handlingsrom	Kreativitet, bruke fagligheten, utfoldelse i jobben, egenmotivasjon, økt fokus på kompetanse,		Motivasjonsfaktorer
Utholdenhet	faglig utvikling, yrkesvalg, liker å jobbe turnus, livsfasestyrt stillingsbrøk, kort vei til jobben, er alltid jobb å få, har tatt et yrkesvalg, arbeidsgiver bidrar til videreutdanning, fellesskap, personlighet, lønn ok, spennende yrke, trygge og stabile ansettelsesforhold, liker arbeidspresset og travelheten		Motivasjonsfaktorer Motivasjonsfaktorer

4.3 Hygienefaktorer

- Organisering av arbeidet

Forskningsspørsmål 1: Hvilken betydning har godt psykososialt arbeidsmiljø for arbeidsglede i en sykehjemsavdeling?

For å besvare dette forskningsspørsmålet er det én kategori av hovedfunn som samsvarer med Hertzberg's hygienefaktorer. Det er organiseringen av arbeidet. Her har jeg kommet frem til noen stikkord som litteraturen har vist er betegnende for psykososialt arbeidsmiljø, eller hvordan vi har det sammen når vi er på jobb. Dette funnet er delt i to underpunkter som vist under.

4.3.1 Arbeidsglede og tilrettelegging av arbeidet

Av materialet fremgår det at fellesskap, samarbeid, trivsel, er fremtredende faktorer som har betydning for arbeidsgleden når det kommer til psykososialt arbeidsmiljø. Det belyses med tre utsagn. Informant (spesial hjelpepleier) sier:

Det som er viktig for arbeidsgleden er å ha et godt arbeidsmiljø, støttende kolleger og godt samarbeid der vi hjelper hverandre med pasientene. Det å føle at jeg gjør en god jobb skaper arbeidsglede. Blås i bagateller, det er viktigere å være løsningsorientert.

og informant (sykepleier 1):

Jeg liker godt å være en del av fellesskapet, vi har et godt arbeidsmiljø og vi er gode kolleger. Jeg gjør det jeg liker å gjøre nå – å være sykepleier. Jeg gleder meg til å gå på jobb selv om det kan være krevende på fysisk og psykisk.

og informant (leder 1):

Trives godt i et tverrfaglig miljø. Liker omsorgsbiten selv om det til tider er travelt. Gir meg mye å jobbe med mennesker, yte bistand slik at dagene og livskvaliteten til pasientene blir så bra som mulig. Da blir arbeidsdagen også god.

Dette samsvarer godt med Herzberg's hygienefaktorer – disse forholdene skaper mistrivsel dersom de ikke er ivarettatt, men bidrar ikke til trivsel selv om de er tilstede. En av respondentene sier at det er mange roller å ivareta som leder, også utover det jobberelaterte. Jeg viser til følgende utsagn:

Jeg liker de ulike rollene jeg har som leder. Jeg føler at jeg er både sosionom, psykolog, ”mor”, ”husmor” og alt-mulig person. Mye av dagen går med til å prate med folk, både ansatte og pasienter. Jeg skjønner at det er viktig selv om det tar mye tid
Informant (leder 1).

Ut i fra dette kan det synes som om lederen har mange funksjoner utover det å skulle lede den sykepleiefaglige delen i sykehjemsavdelingen. Flere av respondentene har gitt uttrykk for at de i tillegg til å skulle arbeide også har personlige utfordringer knyttet til ulike livsfaser. Dette vil prege hverdagen for medarbeiderne og det forventes at lederen legger til rette for at den enkelte på en slik måte at de private forpliktelsene også kan ivaretas, samt at de trenger den mentale støtten lederen kan gi. Lederen, eller en god kollega, representerer i noen sammenhenger en problemløser som både kan veilede og gi gode råd, også i forhold til medarbeidernes personlige utfordringer. Bass' teori om transformasjonsledelse peker på at det er lederen som tar hensyn til den enkeltes følelsesmessige behov og intellektuell stimulans (Bass, 1991).

Det er viktig for personalgruppen at lederen legger til rette for godt samspill, samarbeid, fellesskapsfølelse, og er en katalysator i personalgruppen for å legge til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø. En av respondentene uttalte:

Jeg kan merke det med en gang jeg kommer inn på vaktrommet om det er en av dem jeg skal jobbe sammen med som ikke har en god dag. Det preger hele gruppen og resten av dagen (sykepleier 1).

Kaufmann og Kaufmann viser til at emosjoner er en samlebetegnelse for affekter, følelser og humørtilstander der disse ikke lenger bare representerer ukontrollert og irrasjonell atferd, men heller at det virker inn på beslutninger og sosial atferd. De hevder også at det ennå er litt nytt å snakke om emosjoner i jobbsammenheng, men at det nå er i ferd med å få en mer fremtredende plass. (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 71). Det argumenteres for at gode personlige relasjoner alltid har en emosjonell komponent - vi bør bry oss om hvordan andre har det uten at en dermed legger seg opp i andre menneskers privatliv. Et vennlig smil eller en anerkjennende bemerkning kan gjøre underverker, og noen ganger kan det være behov for en å snakke med. Det kan være med på å øke trivselen og redusere eller eliminere unødig tap av energi i følge Fløistad. *"Gode personlige og emosjonelle relasjoner mellom ansatte, også i forhold til ledelsen, er en viktig betingelse for trivsel, lojalitet og effektivitet"* (Fløistad, 2002, p. 404). I så måte bekreftes Fløistads argumentasjon av det materialet jeg har funnet i intervjuene. Jeg trekker inn emosjonenes betydning her fordi det vil prege samhandlingen mellom medarbeiderne og mellom lederen og medarbeiderne basert på uttalelsen over fra informant (sykepleier 1). Ebeltoft tar til orde for at folk flest søker til det som gir positive opplevelser enten det er vennskap, en sikker jobb eller et givende arbeid. Gunstig

arbeidssituasjon kan bidra til positive holdninger generelt (Ebeltoft, 1990, p. 64), og er vel å forstå som det som kan sammenfattes i begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Begrepet favner bredt og har i seg elementer av både praktiske og emosjonelle sider.

4.3.2 Arbeidsglede og samhandling

Underkategoriene i denne kategorien er: lojalitet mot beslutninger, fellesskap, struktur, klar oppgavefordeling, mer brukermedvirkning. Disse parameterne er også betegnende for Herzberg's hygienefaktorer. På samme vis som for psykososialt arbeidsmiljø gjelder at arbeidet er godt planlagt og organisert.

Informant (sykepleier 2) sier:

Det vi kan gjøre annerledes er å se på organiseringen. Vi kan ha mer refleksjon rundt trygghet. Det er viktig å ha kontinuitet i personalgruppa og få ned turn-over. Det å få følge pasienter over tid gir meg arbeidsglede.

Av det innsamlede materialet er det utsagn som viser at både lederne og medarbeiderne ønsker struktur på arbeidet. De opplever ikke at det er noe motsetningsforhold mellom det å etterspørre eller å ha struktur på arbeidet og i avdelingen og det å kjenne arbeidsglede.

Informant (leder 1) sier: *"Jeg ser at det er viktig å gjøre ting i fellesskap og at det som blir bestemt følges opp"*. Informant (leder 2) sier:

Jeg har brukt mye av fritiden min på å få til gode rutiner og struktur i avdelingen og få god oversikt over oppgavene. Jeg synes det er en uting at ansatte ikke er lojale mot beslutninger og i stedet gjør etter eget hode.

Sandvik viser i sitt doktorgradsarbeid til at:

Utfordringen til lederne er å få personer med mye kunnskap og stor grad av selvstendig tenkning til å gå i flokk. Lar man det skure og gå får man et koordineringsproblem, fortsetter han (Bolghaug, 2011).

Berg (2003) hevder betydningen av at den enkelte medarbeider må orienteres om resultatene av arbeidet de gjør, oppleve at de har et personlig ansvar for at dette nås, og at jobben må oppleves som meningsfull. Dette fremkommer som arbeidsglede, produktivitet og struktur (Berg, 2003, pp. 132-133).

og informant (sykepleier 1) sier:

Jeg har et sterkt indre driv, men det er flott at lederen tilrettelegger for at vi skal få gjort oppgavene våre, at de kan svare på telefoner og sette opp møter der vi kan få drøftet ting, enten det er sykepleiermøter, personalmøter eller andre ting.

Når det etterspørres struktur er dette forenlig med å ha rutiner i avdelingen slik at alle oppgaver blir ivaretatt. Ved manglende rutiner er det oppgaver som ikke blir gjort, bevisst eller ubevisst, samt at det er større sannsynlighet for at oppgaver som ikke er nedfelt skriftlig blir utelatt. Det kan skje til tross for at oppgavene egentlig er kjent fra før. Disse tingene inntreffer selv om de som jobber i avdelingene er enige om betydningen av gode rutiner og at de skal følges. Sanksjonsmuligheten er ikke så mange, det skal mye til før en medarbeider kan fjernes fra stillingen sin. Det blir heller til at en som leder appellerer til samarbeidsånden og fellesskapsfølelsen og får arbeidet til å gli, og at medarbeiderne vil at lederen skal legge til rette for dette. De vet selv hvordan de vil ha det og hva som skal til for å ivareta oppgavene. Dette er i tråd med Bass' (Bass & Riggio, 2005, p. 7) teori om intellektuell stimulering der han hevder at transformasjonsledere oppfordrer til kreativitet og etterspør medarbeidernes oppfatninger. De oppfordres til å finne løsninger og får ikke kritikk selv om løsningene er andre enn de lederen selv synes er hensiktsmessige. Dette er en konstruktiv tilnærming til problemløsning. I motsatt fall bidrar det kun til negativitet i personalgruppen og dårlig arbeidsmiljø. Den teoretiske tilnærmingen fungerer tilfredsstillende under ellers optimale forhold, i den forstand at samtlige i en personalgruppe gir uttrykk for hvordan de vil ha det. Informant (leder 1) sier: *"Noe av det som driver meg i det daglige arbeidet er at vi har gode rutiner og klare oppgaver. Det er viktig at feil og mangler blir rettet umiddelbart og at systemene fungerer"*. Det er disse situasjonene som er utfordrende å håndtere. Det krever en klar, tydelig og uredd leder uten at det virker negativt inn på medarbeiderne. Velten tar til orde for at ledere, i situasjoner der lederen har negativ innflytelse, kan frarøve medarbeiderne noe av arbeidsgleden. Videre at ledere ved sin måte å være på og behandle medarbeidere på, kan skape et energifelt som har magisk påvirkning på medarbeiderne. Da gjør ledere og medarbeidere hverandre gode. Tilstanden er preget av trygghet, tillit – en vet hvor en "har" lederen sin, og det er arbeidsro i organisasjonen (Velten, 2003, p. 42).

Kaufmann og Kaufmann hevder at det er både jobbinnholdet og de mellommenneskelige faktorene som er av betydning for psykososiale arbeidsmiljøet og for arbeidsgleden den enkelte opplever (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 32). Materialet viser at det er de mellommenneskelige forholdene informantene er opptatte av i tillegg til fagdekningen. De er ikke så opptatt av om lederen er faglig sterk, men heller at han eller hun legger til rette for god fagdekning. En informant sier: *"Jeg synes det er ugreit med for få fagpersoner på jobb. Det er stor forskjell på de dagene der vi er nok fagpersoner på jobb og de dagene vi ikke er det"*

(sykepleier 1). Jeg tolker det dithen at på slike dager faller en større arbeidsmengde på fagpersonene enn på dager med god fagdekning, og at det å kjenne på den følelsen i seg selv er en ekstra belastning og basert på erfaring fra liknende situasjoner. Informant (spesial hjelpepleier) har følgende utsagn:

Jeg føler meg trygg på at kollegene mine gjør sin del av jobben. Det er viktig å føle fellesskap og trivsel. Jeg prøver å gjøre det beste ut av det og være tålmodig med kolleger, ha selvinnsikt, ta konstruktiv kritikk og endre egen væremåte dersom det er nødvendig. Vi må dempe stressnivået og ikke forvente for mye av kolleger.

Her er det to utsagn som omhandler sammenliknbare situasjoner, men med henholdsvis negativt og positivt fortegn. Om transformasjonsledelse sier Bass at den formen for ledelse kan assosieres med fremragende ledereffektivitet når lederen får medarbeiderne til å se utover sine egne interessert til beste for gruppen (Bass, 1991). Informantene har begge det til felles at de vil det beste for pasientene og for personalgruppen, og utsagnet kan oppfattes dithen at frustrasjonen i utsagnet fra informant (sykepleier 1) er innadrettet, og ikke formidlet i personalgruppen på en slik måte at det bidrar til økt misnøye. I begge avdelinger råder det god stemning, men alle dager er ikke like. I teoridelen vises det til en artikkel, basert på et intervju der informanten gir uttrykk for at arbeidsgleden er ikke bare relatert til jobb, men påvirkes av hele livssituasjonen og i hvilken grad en totalt sette er fornøyd med tilværelsen.

Den underkategorien som nevnes hyppigst er fellesskap. Denne trekkes frem av samtlige informanter som noe viktig for å få avdelingene til å fungere og for å trives. Benevnelser som kan være sammenliknbare ble også brukt, som samarbeid og trivsel.

Oppsummering:

Hygienefaktorene representerer de forholdene i avdelingene som ”må være på plass” for å ha et godt utgangspunkt for å kunne motivere medarbeiderne. De gir mistriivsel derom de ikke er tilstede, men bidrar ikke til trivsel dersom de er tilstede. Jeg finner at det er samsvar mellom hygienefaktorene slik de fremstilles i teorien og informantenes utsagn. Lederens måte å lede på, de mellommenneskelige forholdene, sikkerhet i jobben og at det tas hensyn til at det kan være forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet er de faktorene som har vist seg å ha betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet. Informantene har alle det til felles at de synes fellesskapsfølelsen er viktig for arbeidsgleden.

4.4 Motivasjonsfaktorer - betydning for utholdenhet i yrket

- Selvstendighet og handlingsrom
- Jobbengasjement
- Utholdenhet

Forskningsspørsmål:

- **Hvilke faktorer er det som medvirker til at helsearbeidere ”blir ved sin lest”?**

Det å arbeide i sykehjem synes å ha vært forbundet med lav status, sett utenifra. Det er i den senere tid tilkommet mye ny kunnskap om nødvendigheten av å tenke fag- og fagutvikling i sykehjem, ikke minst med tanke på lovkrav som skal ivaretas.

4.4.1 Arbeidsglede, og selvstendighet og handlingsrom

De underkategoriene som går igjen i denne kategorien er kreativitet, bruke fagligheten, utfoldelse i jobben, egenmotivasjon, økt fokus på kompetanse. Informantene har gjennomgående et ønske om å kunne jobbe selvstendig, bruke fagligheten sin og forme arbeidshverdagen slik de ønsker. Informant (sykepleier 2) sier: *”Lederen min gir meg handlingsrom i hverdagen. Det gir meg arbeidsglede. Hvis ikke jeg har handlingsrom så går arbeidsgleden ned”*. Bass sier noe om dette i en av sine fire i-er; individuelle hensyn, at transformasjonsledere gir individuell oppfølging av medarbeiderne ved å veilede og støtte dem på deres ulike behov slik at de kan få tatt ut sitt potensiale. Dette bidrar til medarbeiderens utvikling og vekst gjennom at lederen viser tiltro til at medarbeideren kan løse oppgaven. Lederens oppfølging bærer ikke preg av kontroll, men er heller støttende og hjelper medarbeideren til å stake ut den videre kursen (Bass & Riggio, 2005, p. 7). I artikkelen til Herzberg hevder han at lederen kan gi avkall på prinsippene om ros og straff, glem lønn – medarbeiderne vil ha interessante jobber (Herzberg, 1966). Verden er trolig ikke så svart/hvitt som han gir uttrykk for her, men essensen i det er vel at det er jobbinnhold og selve arbeidet som virker motiverende.

Det er ikke noe motsetningsforhold mellom det å ha gode rutiner, struktur og det å ha handlingsrom til selv å forme oppgaven. I helsevesenet er det så vidt mange myndighetskrav som skal tas med i betraktningen i utøvelse av tjenestetilbudet at rammene ligger der og det er disse vi opererer innenfor. I tillegg er det arbeidsmiljøloven som regulerer forholdene for både

ansatte og ledere, slik at medvirkning sikres. Det er ikke opp til den enkelte leder hvorvidt medarbeidere skal medvirke eller ikke – det er et lovkrav. Informant (spesial hjelpepleier) sier:

Jeg liker å få utfordringer og det får jeg fra min leder. Jeg opplever at jeg har tillit hos lederen min, som er raus, setter ting i perspektiv og lar meg jobbe selvstendig. Jeg ber om tilbakemelding når jeg har behov for det. Lederen min snakker også med de ansatte i avdelingen min og er veldig tilgjengelig. Min leder stoler på meg, jeg kunne ikke hatt en bedre leder.

Selvstendighet og handlingsrom er noe som flere informanter er opptatt av. Det samsvarer godt med hva Bass og Riggio (Bass & Riggio, 2005) argumentere for i sin teori, når det hevdes at transformasjonsledere er de lederne som inspirerer og stimulerer medarbeiderne til innsats utover det som kan forventes og det de selv trodde var mulig. Medarbeiderne får utvikle seg gjennom coaching, ved å få utfordringer, og få støtte hos leder når det er behov for det. På dette viset vil også lederen selv utvikle egen evne til å lede (Bass & Riggio, 2005, pp. 3-4). Medarbeidere i en sykehjemsavdeling er ingen homogen gruppe. Det de har til felles er at det er oppgaver som skal løses. Det er budsjett rammer en skal holde seg innenfor og en er nødt til å sikre et visst nivå på faglighet, som svarer til pasientenes utfordringer. Det som fremkommer som selvstendighet og handlingsrom skjer innenfor gitte rammer som igjen oppfordrer til kreativitet. Aadland sier om ledelse at «å leie er å finne leia» – det er å følge den gyldne middelveien, det sentrale, idealsporet. Dette er utfordringen for ledere – det gjør ledere hver dag i sin streben etter å nå oppsatte mål og oppfylle visjoner. Å være leder er å kunne tolke tendenser og signaler på en hensiktsmessig måte, se innover i organisasjonen og evne å forstå språk, følelser og struktur (Aadland, 2014, pp. 31-32). En av respondentene tilkjenner et høyt indre driv og trygghet i forhold til oppgavene som skal løses. Det er ikke alle som like tydelig gir uttrykk for det, men de som gjør det har det til felles at de fremstår som solide fagpersoner og har den kompetansen som skal til for å jobbe selvstendig og skape det handlingsrommet de trenger.

En karismatisk leder er en leder som får medarbeiderne ”med”. Han eller hun er en rollemodell som medarbeiderne gjerne vil prøve å etterlikne. Medarbeiderne får den nødvendige opplæringen og anledning til å utvikle seg. En av respondentene sier det slik: ”*Det er viktig å få muligheten til faglig utvikling, det gir trygghet i jobben*” og videre: ”*Jeg har derfor gjort noen valg de siste årene der jeg har gått fra lederrolle til spt og vurderer videre evt å jobbe deltid*” Informant (sykepleier 2). Dette utsagnet viser at lederens uegennytte det er medarbeiderens ve og vel som står i sentrum. Denne medarbeideren kan fylle ulike roller og

har til hensikt å øke sin kompetanse ytterligere – lederen i avdelingen legger til rette for det og støtter opp om det økonomisk. Funn knyttet til dette er muligheten til å for å kunne øke kompetansen og bruke fagligheten sin. Ved å ikke være rigid og heller legge til rette for at medarbeideren, som har opparbeidet betydelig kompetanse i årenes løp, skal kunne bli værende i organisasjonen viser lederen at det er viktig å være romslig. Lederen viser også at det er viktig å legge til rette for kompetanseheving for å ha et godt fagmiljø, samt at det er mulig å ha en livsfasestyrt personalpolitikk. Ledelse spenner over et vidt spekter, fra å skulle ta strategisk viktige beslutninger til trivialiteter og «small-talk» ved kaffemaskinen. Det gjelder ikke bare i store foretak, selv i en liten sykehjemsavdeling er dette en viktig faktor – medarbeiderne er prisgitt sin leder og vice versa. En avdelingsleder som utstråler positivitet, engasjement, velvilje og evner å ivareta individuelle behov «fenger» mer, skaper god stemning og bidrar til opplevelsen av arbeidsglede. I en presentasjon av Lars Glasø (2014) finner jeg i hans notat at på spørsmål om lederens personlighet spiller noen rolle så svarer deltakerne bekreftende på det. 70 % av et representativt utvalg av norske ledere svarer at effektivt lederskap er et resultat av personlige egenskaper. Han sier videre at i tillegg til personlige egenskaper så er situasjon og kontekst viktig å ta med i betraktningen. Informant (sykepeleier 1) sier:

Tilbakemeldinger er viktig, jeg ønsker å få gode tilbakemeldinger både fra kolleger og pasienter. Det gir meg arbeidsglede – da yter jeg max og litt til og gjør oppgavene enda bedre. Når jeg roser kolleger får jeg også litt tilbake. Det er positivt for arbeidsmiljøet og det gjør jo godt å få litt ros. Negative tilbakemeldinger fra pårørende gjør ikke noe, det er stort sett ting vi kan rette opp i. Det påvirker i alle fall ikke min arbeidsglede.

En avdelingsleder som utstråler positivitet, engasjement, velvilje og evner å ivareta individuelle behov «fenger» mer, skaper god stemning og bidrar til opplevelsen av arbeidsglede. For egen del er det ikke noe som er så inspirerende som å se at medarbeiderne lykkes, og mestrer oppgavene de skal løse. Det er smart å gjøre mer av det som virker. Det bidrar til mestringsfølelse, og vel så viktig er at det medvirker til arbeidsglede og godt psykososialt arbeidsmiljø som igjen kan ha betydning for omdømme og rekruttering.

4.4.2 Arbeidsglede og jobbengasjement

Det respondentene la vekt på er aktiviteter, anerkjennelse, engasjement og genuin interesse for faget, gode tilbakemeldinger fra kolleger og eksterne samarbeidspartnere, bety noe for andre/utgjøre en forskjell, mestring, fellesskap, liker arbeidspresset og de hektiske dagene. Informant (leder 1) uttrykker det slik:

Det som driver meg i det daglige arbeidet er at oppgavene er varierte. Jeg liker tidspresset jeg jobber under og prøver å holde motet oppe. Det er viktig for oss at pasientene er fornøyde. Jeg liker å jobbe sammen med andre, ikke alene.

Med aktiviteter menes pasientrettede aktiviteter. Respondentene var opptatt av fellesskapet og ha litt tid til å sitte ned og prate sammen når de var på jobb. En av respondentene ga trykk for at fredagssamlingen – felleslunsjen – var et viktig samlingspunkt.

Informant (leder 1) sier:

Arbeidsglede for meg er å drive med ”Livsglede aktiviteter” i avdelingen og få medarbeiderne i avdelingen med på aktivitetene. De liker å drive med det i tillegg til de oppgavene vi vanligvis gjør, som stell og pleie av dem som bor her. Det skaper engasjement og trivsel. Vi har også hatt sanggrupper. Det er oppmuntrende, både for de som jobber her og for meg som leder, å gjøre aktiviteter sammen med og for pasientene. Fredagssamlingen er viktig, da får vi satt oss ned og snakket litt sammen. Det er viktig for arbeidsgleden.

Det kan tyde på at faglige spørsmål drøftes i vaktskiftet for eksempel. Det gis ikke inntrykk av at det i noen av avdelingene er etablert faste møtepunkter der de drøfter faglige utfordringer.

Informant (leder 2) sier følgende: *”Vi jobber tett sammen i avdelingen og diskuterer oss frem til de beste løsningene – sammen er vi sterke”*. Informant (leder 1) sier: *”Jeg trives godt i et tverrfaglig miljø”*.

Informant (leder 1) sier videre: *”Liker omsorgsbiten selv om det til tider er travelt. Gir meg mye å jobbe med mennesker, yte bistand slik at dagene og livskvaliteten til pasientene blir så bra som mulig. Da blir arbeidsdagen også god”*. Det vitner om et sterkt faglig engasjement og at faglighet er viktig for å skape entusiasme på pasientenes vegne.

Informant (leder 2) sier videre: *”Arbeidsglede for meg er å se at pasientene har det bra og at de forsøker å mestre hverdagen”*. Jobbengasjement kan defineres som *”(...)en relativt permanent positiv følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet (vigor'), entusiasme (dedication') og evne til fordypelse i arbeidet (absorption')”* (Martinussen, 2008).

Martinussen går nærmere inn på hvert av begrepene der vitalitet er utholdenhet, vilje til å anstrenge seg og å ha et høyt energinivå. Entusiasme beskrives som en følelse av at det en gjør er viktig, sterk grad av identifisering med arbeidet, stolthet, utfordring og inspirasjon.

Evnen til fordypelse i arbeidet utdypes som å være så hengitt til arbeidet at en ikke sanser verden rundt seg eller å være i dyp konsentrasjon (ibid). Den emosjonelle dimensjonen

trekkes også inn her og er en viktig del av jobbengasjementet. Et utsagn fra informant

(sykepleier 2) sier noe om arbeidsglede relatert til jobbengasjement: *”Arbeidsglede for meg er at jeg kjenner meg motivert, jeg har god arbeidslyst, at jeg får utvikle meg og får utfordringer*

som står i forhold til kompetansen min. Jeg liker å ha litt press på meg". Informant (leder 2) sier om arbeidsglede: *"Etter å ha jobbet i mange år med alvorlig syke mennesker har jeg lært meg å sette pris på livet og det å kunne stå opp om morgenen og kunne gå på jobb hver dag. Ingenting er umulig"*. Slik jeg tolker materialet er arbeidsglede og jobbegasjement "to alen av samme stykke" der disse to begrepene henger nøye sammen. Bass sier om transformasjonsledelse at ledere i denne kategorien setter medarbeiderne i stand til å løse oppgavene og utfordrer dem på kreativ problemløsning. I teorien argumenteres det også for at transformasjonsledere inspirerer og stimulerer medarbeiderne til innsats utover det som er forventet eller det de selv trodde var mulig (Bass & Riggio, 2005, pp. 3-4). Informant (sykepleier 1) sier at:

Tilbakemeldinger er viktig. Jeg ønsker å få gode tilbakemeldinger både i fra pasienter og kolleger. Det gir meg arbeidsglede – da yter jeg max og litt til og gjør oppgavene enda bedre. Når jeg roser kolleger får jeg også litt tilbake.

Bass og Riggio hevder at transformasjonsledere har en atferd som motiverer og inspirerer medarbeiderne. Lederen appellerer til teamånden i personalgruppen og sørger for at medarbeiderne får utfordringer og viser dem at de gjør en meningsfull jobb (Bass & Riggio, 2005, p. 6), som Bass og så betegner som en av de fire i-ene i transformasjonsledelse; inspirerende motivasjon. I litteraturen hevdes det at når skandinaviske medarbeidere blir spurt om hva de brenner for så er svaret god personalpolitikk, jobbinnhold, meningsfulle oppgaver, gode sosiale relasjoner til kolleger og godt arbeidsmiljø (Nordhaug, 2008, p. 103).

I en artikkel settes det likhetstegn mellom begrepet jobbegasjement og motivasjon. *"Jobbegasjement representerer en motivasjonsprosess der tilgjengelige jobressurser stimulerer til aktivitet, effektivitet og ytelse i jobben"* (Farebrot, 2009b).

Ansatte som er indre motiverte, opplever at jobben i seg selv er interessant, og utløser glede, engasjement og masse trøkk. Engasjerte medarbeidere gjør en bedre jobb enn de som først og fremst jobber for å motta lønnen sin (er ytre motivert) (Farebrot, 2010).

Hva som er konsekvens eller årsak er kan hende så lett ikke å ta stilling til. I bunn og grunn er det de samme forholdene vi sikter til. I Herzberg's teori pekes det på at når det kommer til motivasjon er det de indre motivasjonsfaktorene han viser til slik som vekst, anerkjennelse, arbeidet i seg selv eller forfremmelse (Herzberg, 1966). Informant (sykepleier 2) sier det slik:

Arbeidsglede for meg er at jeg kjenner meg motivert, jeg har god arbeidslyst, at jeg får utvikle meg og får utfordringer som står i forhold til kompetansen min. Jeg liker å ha litt press på meg. Personalet her støtter hverandre. Det er viktig å finne glede i det som er, og klare å se det til tross for at en møter motstand. En må mestre å stå i situasjoner og takle utfordringer. Det gir vekst. Arbeidsglede for meg er å utgjøre en forskjell. Sykepleierne gjør alle typer oppgaver i avdelingen. Jeg liker det, det gir meg arbeidsglede. Det er viktig å ta vare på de gode øyeblikkene, jeg synes jeg har en meningsfull jobb.

Transformasjonsledelse er ikke noe universalmiddel, hevder Bass. I noen sammenhenger kan det være at det ikke passer, men at det er mer påkrevet å gjøre gjeldende prinsippene for transaksjonsledelse. Dersom organisasjonene eksisterer i stabile omgivelser, teknologien fungerer og en har en stabil arbeidsstokk så kan denne type ledelse være mer på sin plass. Da trenger organisasjonen en leder som kan belønne utført arbeid og ikke noe utover det (Bass, 1991). Et inntrykk jeg sitter igjen med, etter å ha vært leder i en del år, er at medarbeidere vil ha engasjement fra lederen sin, de vil ha en leder som involverer seg, viser vei, har utstråling, er entusiastisk og har en fremtoning som kan adopteres – de vil ha en karismatisk leder.

Transformasjonsledelse har mye til felles med karismatisk ledelse. Kritisk orienterte forskere tar avstand fra det de ser på som heltedyrkelse av ledere. Det er derfor viktig å synliggjøre de hverdagslige aktivitetene ledere har som det å lytte, småprate og vise godt humør (Klev & Vie, 2014, p. 83). Ledere og medarbeidere i en positiv humørtilstand vil trolig også ha et godt utgangspunkt for å kunne motiveres til innsats, de har god selvtillit, er «tilgjengelige» og villige til å strekke seg langt for å oppfylle organisasjonenes krav. Arbeidsglede er et positivt ladet begrep som rommer alle de benevnelsene som er kommet frem om positive emosjoner.

4.4.3 Arbeidsglede og utholdenhet

Underkategorier i denne kategorien: Faglig utvikling, yrkesvalg, liker å jobbe turnus, livsfasestyrt, kort vei til jobben, er alltid jobb å få, arbeidsgiver bidrar til videreutdanning, fellesskap, personlighet, grei lønn, spennende yrke, lett å komme inn i omsorgssektoren uten utdanning, trygge og stabile ansettelsesforhold, flere og bedre kurs for ansatte.

Informantene ble spurt om de hadde noen tanker om fremtiden, om de trodde de ville komme til å arbeide med det jobber med nå 5-10 år frem i tid også. Jeg spurte også om de hadde noen oppfatning av årsaken til at så mange velger å bli værende over tid i jobben i helsevesenet.

Samtlige svarte at de sannsynligvis vil komme til å jobbe med det de gjør nå, med noen forbehold. En respondent svarte at dersom vedkommende ikke skulle jobbe i sykehjem så i alle fall jobbe med mennesker. Respondent (sykepleier 2) svarte: *"Jeg kommer til jobbe med det samme fremover også"*. Informanten har jobbet 32 år i faget, tatt en videreutdanning og kan ikke tenke seg å gjøre noe annet. Informant (leder 1) sier: *"Jeg tror jeg kommer til å jobbe med det samme om 5-10 år også, selv om det vil være livsfase avhengig. Jeg føler at jeg vil utvikle meg for ikke å bli "satt" i jobben"*. Om årsaken til at de blir værende lenge i jobben fikk jeg følgende svar fra informant(sykepleier 1):

Jeg har tatt et yrkesvalg og har det greit med det. Hva jeg gjør er avhengig av livsfase. Jeg har kort vei til jobb, det betyr mye. Jeg har gode kolleger, vi har et godt arbeidsmiljø, jeg synes turnus er greit og jeg har en trygg og sikker jobb. Jeg hadde tatt en videreutdanning dersom flere i avdelingen ville gjort det samme.

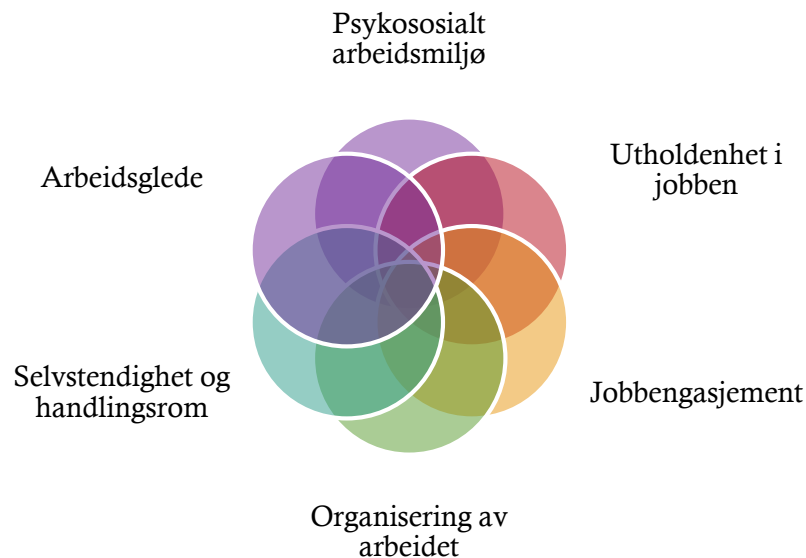
I helse- og omsorgssektoren er mulig å "helgardere" i den forstand at en kan ha fast stilling i en stillingsbrøk som er lavere enn 100 %. Det viser seg å være en utfordring å fylle stillingene til tross for at fagforeninger, gjennom mange år, har fremhevet betydningen av å lyse ut fulle stillinger. De vil jobbe redusert for, så å ta ekstravakter når dette passer. Tre av informantene hevder at det er viktig å kunne tilpasse arbeidstid og mengde til livsfase. Informant (sykepleier 2) sier at vedkommende har et åpent sinn angående videre vei, og er ikke fremmed for å jobbe med noe helt annet. På den annen side trives informanten godt i jobben og opplever at den mestres godt. Ved siden av jobben er det forpliktelser i forhold til familien, og at der er avgjørende at arbeidet lett kan kombineres med familieplikter og omsorgsoppgaver hjemme. Informanten sier videre at det har vært mulig å veksle mellom å ha fungert som sykepleier en periode for deretter å ha vært sykepleierleder, for så å gå tilbake til sykepleierrollen, ta videreutdanning og vurdere å jobbe deltid dersom familiesituasjonen skulle tilsi det. Slik jeg har fått inntrykk av i løpet av intervjuene er denne valgfriheten en tungtveiende årsak til at så mange blir værende i helse- og omsorgsyirket. Likeledes som informant (sykepleier 1) sier det: *"Det er alltid jobb å få, uansett hvor."* Informant (sykepleier 1) sier videre at: *"Jeg orker ikke flere utfordringer nå. Det er faglige utfordringer i massevis her på avdelingen, for dem som klarer å se det."* Informant (sykepleier 2) stilte følgende spørsmål: *"Å forbli i samme jobb kan bety at andre verdier enn karriere er viktigst?"* En artikkel som omhandler arbeidsglede knyttet til det å arbeide med tjenesteyting i eldreomsorgen i en kommune, en nordisk studie, viser at de fleste som var med i undersøkelsen var finner med lang fartstid i omsorgsyirket. De gav uttrykk for at den sosiale kontakten var et positivt trekk – det sosiale ved arbeidet var energigivende og lystbetont. På

spørsmål om hvorfor de ble værende i jobben så svarte de at de har et godt omsorgs- og arbeidsklima. De setter pris på gleden ved å hjelpe andre, å ha kontakten med de eldre og føle seg nødvendig og verdsatt (Vabø et al., 2008). I kategorien utholdenhet i jobben vil jeg også ta med at en av informantene (leder 1) la vekt på at det i de senere årene er lagt vekt på flere og bedre kurs for ansatte. Av egen erfaring vet jeg at det i kommunen er kommet til regelmessig internundervisning, det er etablert et ferdighetssenter der kan øve på ulike situasjoner og ulike sertifiseringsordninger som gjør at kompetansen økes, og at dette funnet indikerer at det er mer interessant å bli værende i yrket når utviklingsmulighetene er tilstede.

I nedenstående relasjonsdiagram fremstilles de sentrale begrepene i oppgaven og hvorledes en kan tenke seg at de henger sammen og er gjensidig avhengige av hverandre. På den annen side rommer hver av nøkkeldimensjonene så vidt mange stikkord om hva som betegner det enkelte område at en kan si at det er noen faktorer som vektlegges mer enn andre. Jeg tenker da på motivasjonsfaktorene slik Herzberg formidler i sin teori.

Figur 5

RELASJONSDIAGRAM



Så til forskningsspørsmålet: Når det gjelder informantenes svar på spørsmålet om hvorfor de tror noen blir værende lenge i yrket så er dette sammenfallende med motivasjonsfaktorene, med mindre betoning av hygiene faktorene. Det som nevnes er arbeidet i seg selv, jobbinnholdet, kompetanseheving, faglige utfordringer, sikker jobb, trygge og stabile ansettelsesforhold og personlige forhold i den forstand at lederen kan ta individuelle hensyn. Jeg oppfatter det slik at teorien og de funnene som er gjort er sammenfallende for dette forskningsspørsmålet.

Oppsummering:

Motivasjonsfaktorene er de som bidrar til trivsel dersom de er tilstede, men ikke til mistrivsel dersom de ikke er tilstede. I undersøkelsen er det identifisert 3 nøkkeldimensjoner som kan knyttes til motivasjonsfaktorene slik Herzberg fremstiller dem. Det er selvstendighet og handlingsrom, jobbengasjement og utholdenhet i yrket. Disse samsvarer med det som også kan betegnes som indre motivasjon – det indre drivet, det som får oss til å yte, kjenne på

engasjementet og arbeidsgleden. Det fremgår av funnene, og det er vel slik en gjerne ønsker å oppleve arbeidshverdagen. Skal en komme dit, i følge Herzberg, så må arbeidsoppgavene være interessante og varierte, en må ha kontroll over egen arbeidssituasjon, kjenne tilfredshet over å gjøre en god jobb, få anerkjennelse og ha vekstmuligheter og muligheten til forfremmelse.

5 Konklusjon

De rådende prinsipper for ledelse har endret seg med skiftningene i samfunnsmessige forhold, ikke minst tilfanget av lover og forskrifter som regulerer både fysiske og psykososiale arbeidsforhold.

I dette kapittelet oppsummeres funnene relatert til teorien, samt at det tas stilling til om det er funnet svar på problemstillingen.

Problemstilling: ”På hvilken måte kan transformasjonsledelse bidra til arbeidsglede i en sykehjemsavdeling?”

5.1 Er Herzberg’s to-faktor teori fremdeles gjeldende?

Hva har hensikten med min undersøkelse vært, er problemstillingen besvart og er det belegg for å kunne stadfeste at den innledende antakelsen kan verifiseres? Jeg har villet vise at det er mulig å knytte teori til praksis, også under helt andre forhold enn der hvor den opprinnelige forskningen har funnet sted – som regel refereres det til store og omfattende studier i privat sektor.

En undersøkelse som har vært gjennomført, om sykefravær, i en nærliggende kommune viser at lederen må rette mer oppmerksomhet mot dem som faktisk er på jobb. Mange ledere tror de er gode på dette, men det oppleves ikke sånn av de ansatte, sier hun videre. For å øke nærværet foreslår hun fire faktorer: selvstendighet med mye tillit til dem som fagpersoner, anerkjennelse, yrkesstolthet og de føler seg verdsatt for den jobben de gjør (Jerpåsen, 2015). Her er det ikke innslag av faktorer som kan relateres til hygienefaktorer slik at det viser vel at det er ikke de ytre rammene som er det viktigste, men heller de forholdene som spiller på

menneskenes emosjoner, eller de psykologiske jobbkraav. Dette er beskrevet hos Kaufmann og Kaufmann og formulert som:

- ✓ Variasjon i jobben og et rimelig nivå på utfordringer
- ✓ Behov for å lære noe i jobben og fortsette prosessen
- ✓ Ansvar og myndighet på eget område
- ✓ Se en sammenheng mellom jobb og sosialt liv
- ✓ Personlig vekst, utvikling og karriere som samsvarer med en fremtidig, ønskverdig tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2009, pp. 110-111).

Intervjuet i avisen Vestviken 24.no viser til en Gallup-World undersøkelse som involverer mange millioner ansatte. Den viste, slik sosionomen beskriver det, at ansatte starter i jobben med høy grad av indre motivasjon, men så daler det. En årsaksforklaring mener hun er mangel på ros og anerkjennelse. Det argumenteres videre for at det ikke er misnøye med lønn som fører til at noen velger å slutte i jobben, men heller at de ønsker å føle seg verdsatt og at det tas individuelle hensyn (Jerpåsen, 2015). Bassett-Jones og Loyd har i sin undersøkelse funnet at indre motivasjonsfaktorer oppveier forhold knyttet til økonomisk uttelling, andre ytre motivasjonsfaktorer og det det å se på at andre får anerkjennelse (Bassett-Jones & Lloyd, 2005).

Intervjuene som er gjennomført i min undersøkelse viser at medarbeiderne og lederne er motiverte, de har et sterkt indre driv, de er gode på faget sitt og har mål og mening med arbeidet i avdelingene. Funnene har vist at motivasjonsfaktorene er kjernepunkter som både medarbeiderne og lederne er opptatt av. Funn relatert til motivasjonsfaktorer i nøkkeldimensjonene ”jobbengasjement”, ”selvstendighet og handlingsrom” og ”utholdenhet” er satt opp i tabellen i figur 1.

Herzberg's teori fremdeles har gyldighet med noen modifikasjoner, lønn i særdeleshet, og ser ut til å samsvare godt med funnene i undersøkelsen. Hygienefaktorene kan knyttes til nøkkeldimensjonen ”Organisering av arbeidet” i figur 1. Det er de praktiske eller grunnleggende forholdene som må være ivaretatt som for eksempel ”struktur og rutiner og klar oppgavefordeling” – sammenliknbart med Herzberg's ”arbeidsforhold”. ”Samarbeid og trivsel” - de forholdene som kan relateres til psykososialt arbeidsmiljø. Hos Herzberg er dette betegnet som de ”mellommenneskelige forhold”. Funnet ”lederen dekker behov utover det

jobbrelaterte” kan knyttes til Herzberg’s personalpolitikk og administrative systemer, og ledelse og lederens kompetanse. To av respondentene gav uttrykk for at de var fornøyde med lønnen. Lønn var ikke tema i intervjuet, men ble allikevel nevnt av to. De tre øvrige respondentene sa ingenting om lønn, men gav heller ikke uttrykk for at de var misfornøyde med den. I Herzberg’s teori regnes lønn for å være en faktor som ikke har noen motiverende effekt. Kritiske røster har imidlertid tatt til orde for at lønn har en viktig signaleffekt, i det høy lønn er et uttrykk for sosialstatus, det har en symbolverdi for den enkelte og lønn er anerkjennelse for den jobben en gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2007, p. 228). Det vises helt tydelig i lønnsoppgjørene der det legges ned mye energi fra medarbeidere i hvorfor nettopp de fortjener høyere lønn. Dette er en faktor som det er delte meninger rundt, i forhold til om den hører hjemme blant hygienefaktorene eller om det er for en motivasjonsfaktor å regne. Herzberg stiller i sin artikkel spørsmål ved om eskalerende lønninger virker motiverende, og trekker den slutningen at det gjør det nok, på jakt etter neste lønnsøkning (Herzberg, 1966). Funnene det vises til kan sies å være i tråd med hygienefaktorene - de skaper mistriivsel når de er fraværende, men bidrar heller ikke til trivsel når de er tilstede.

5.2 Transformasjonsledelse – veien til lykken?

Hva er så ”linken” mellom motivasjonsteori og transformasjonsledelse? Med den sterke betoningen økonomiens betydningen har for helsetjenestene, vil prinsippene i transformasjonsledelse stå sterkt slik jeg ser det. Kunnskapsmedarbeidere vil ha mer enn bare lønnsmessig uttelling. De vil ha anerkjennelse, kunne jobbe selvstendig, utvikle seg faglig ved å ta videre- eller etterutdanning og ha gode mellommenneskelige relasjoner. Jeg viser til et utsagn fra Informant (leder 2):

Det som driver meg er at vi har fått til et godt samarbeid i avdelingen, vi jobber målrettet og gir og får tilbakemeldinger på en god måte. Jeg opplever at jeg får gode tilbakemeldinger fra de ansatte og det er oppløftende for meg. Vi blir gode sammen. En kan ikke ta seg selv så høytidelig, jeg bruker litt humor i hverdagen. Jeg er ingen autoritær leder, men prøver å være rettferdig og stille krav. Jeg forventer at personalgruppen gjør det de skal.

Utsagnet viser at det er rom for å kunne jobbe selvstendig, de får tilbakemeldinger på en god måte, det stilles krav hvilket kan bety at det er utfordrende oppgaver og medarbeiderne har kontroll over egne arbeidssituasjon. I motivasjonsteorien er dette elementer som skal spore til innsats, og er sammenfallende med teorien om transformasjonsledelse og de fire i-ene slik Bass og Riggio (2005) har beskrevet dem i kapittel 2.

Glasø (2014) svarer et ubetinget JA til at transformasjonsledelse kan benyttes både i offentlig og privat sektor, og tilskriver det, det innholdsmessige i de fire i-ene; de ivaretar de allmennmenneskelige behovene som har positiv virkning på gruppen, organisasjonen og enkeltindividet. Han sier videre at motivasjon er ett element transformasjonsledelsen (Lars Glasø, 2014).

Til tross for det udelt positive bildet som forbindes med transformasjonsledelse, har Yukl (1999) noen innvendinger i mot denne ledelsesformen. Han argumenterer for at transformasjonsledelse stort sett er en relevant ledelsesform, men at den ikke alltid er påkrevet. Det kommer an på situasjonen. Han skiller mellom transformasjonsledelse og karismatisk ledelse. I teorien til Bass fremgår det at begrepene er sammenfallende. Yukl sier i sin artikkel at begrepene brukes synonymt, men at det er forskjeller som ikke kan oversees og konkluderer med at det er for tidlig i forskningen til å kunne betegne ledere som enten transformelle, transaksjonelle eller karismatiske (Yukl, 1999). Det kan hende er det heller slik at en må tilpasse ledelsesformen til situasjonen, og at det er sterkere eller mindre sterke innslag av de ulike ledelsesformene alt etter type organisasjon og oppgaver som skal løses.

Jeg er av den oppfatning at problemstillingen er besvart og at det av funnene fremgår at faktorer knyttet til transformasjonsledelse kan bidra til arbeidsglede i de to sykehjemsavdelingene. De tre nøkkeldimensjonene som er fremtredende i dataanalysen er selvstendighet og handlingsrom, jobbengasjement og utholdenhet. De har betydning for arbeidsglede og er sammenfallende med Herzberg' s motivasjonsfaktorer slik de fremgår av figur 1.

Det som kunne ha vært interessant å se mer på, og som kan være gjenstand for mer forskning, er spennet mellom styring og ledelse i sykehjem. Til tross for at rammebetingelsene er gitt så opplever både ledere og medarbeidere at de har både selvstendighet og handlingsrom til selv å kunne forme arbeidshverdagen og oppgavene som skal utføres.

6 Avsluttende kommentarer

Arbeidet med master oppgaven har vært krevende, interessant og utfordrende, intenst og meningsfullt. Det er en fin balansegang mellom det å være forsker og å være leder /kollega,

og det å skulle forske i egen organisasjon. Vi kjenner hverandre godt både som kolleger og underordnede. Det har vært verdifullt å kunne gå inn i forskningen og se at selv om forskning og teori ikke er av nyere dato så holder ”mastodontene” stand og har fremdeles gyldighet. Problemstillingen har vært i fokus i arbeidet med oppgaven – ”På hvilken måte kan transformasjonsledelse medvirke til arbeidsglede i en sykehjemsavdeling?” Jeg synes informantene har bidratt til å belyse denne på en god måte. Det er noen forhold som er viktigere enn andre for å skape et godt arbeidsmiljø, for trivsel, for motivasjon og god arbeidslyst som en av informantene uttrykker det. Informantene sier at de får jobbe selvstendig – de har kontroll over egen arbeidssituasjon, de er engasjerte – de synes de har interessante og varierte oppgaver og de har utholdenhet i yrket. Det begrunnes med muligheten for vekst og forfremmelse, og de har tatt et yrkesvalg. Tema for oppgaven har vært: ”Ledelse i praksis – en studie av betingelser for arbeidsglede i to kommunale sykehjemsavdelinger”. Det er hverdagen vi lever med, vi både utøver og ”utsettes for” hver – dags- ledelse. Det har vært interessante å møte kolleger og ledere i en ny setting, og jeg er av den oppfatning at de om har vært med som informanter har fått satt ord på hvordan de opplever egen arbeidssituasjon, og synes det har vært spennende å få delta.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven - aml. (2005).
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Arnulf, J. K. (2013). Trening av transformasjonsledelse (pp. S. 60-98). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*: Psychology Press.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Berg, M. E. (2003). *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforl.
- Bolghaug, E. (2011). Den nye arbeiderklassen. from <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-okonomi/2011/12/den-nye-arbeiderklassen>
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization*. London: Sage Publications.
- Ebeltoft, A. (1990). *Psykososialt arbeidsmiljø i praksis*. [Oslo]: TANO.
- Farebrot, A. (2009a). Motivasjon slår lønn. from <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/2009/08/motivasjon-slar-lonn>
- Farebrot, A. (2009b). På sporet av økt arbeidsglede.
- Farebrot, A. (2010). Engasjerte jobber bedre. from <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonspsykologi-sosiale-relasjoner/2010/06/engasjerte-jobber>
- Fløistad, G. (2002). Verdibasert ledelse: kultur, etikk og kommunikasjon. I: A. Skogstad, og S. Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*.
- Fristrøm, L. N. (2002). *Sårede mennesker samarbeider ikke*. Otta: Genesis forlag.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Glasø, L. (2002). Emosjoner i organisasjoner og ledelse. I: A. Skogstad, og S. Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*.
- Glasø, L. (2014). *Transformasjonsledelse*.
- Grinde, E., Riise, B., & Gjestvang, B. (2003). *Arbeidsmiljø og psykisk helse: mestring og ledelse*. Oslo: Rådet for psykisk helse.
- Hansen, J. L., & Christophersen, J. (2009). *Integritet og innflytelse - om å lede mennesker effektivt*. Oslo: Abstrakt forl.
- Harvey, C., Kelly, A., Morris, H. and Rowlinson, M. (2010). Academic Journal Quality Guide. 4. from <http://www.associationofbusinessschools.org/sites/default/files/Combined Journal Guide.pdf>
- Herzberg, F. (1966). Motivate Employees? *World*, 88.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jerpåsen, E. (2015). Billig løsning for høyt fravær. Retrieved from http://www.vestviken24.no/Har_billig_og_effektiv_l_sning_mot_h_yt_frav_r-5-83-4871.html
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Klev, R., & Vie, O. E. (2014). *Et Praksisperspektiv på ledelse*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Martinsen, Ø. (2005). Lederskap–spiller det noen rolle?
- Martinsen, Ø. L. (2013). Forskning på transformasjonsledelse. In G. Thompson (Ed.), *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinussen, M. o. R., A.M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbenjasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 249-257.
- Moen, B. E. (2013). Retrieved from <http://arbeidsmedisin.net/index.php/elbok-i-arbeidsmedisin/generelt-om-psykososialt-arbeidsmiljo-modeller-stress>
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2008). *Ledelse for fremtiden*. Oslo: forlag1.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Vabø, M., Romøren, T. I., Diessenbacher, H., Daatland, S. O., & Ingebretsen, R. (2008). Omsorgshverdag i Norden–. *Aldring og livsløp*, 4, 2-7.
- Velten, J. (2003). Arbeidsglede. *NW DAMM & SØN AS*.
- Wallin, G. (2006). En strategi för framtiden. *ARBEIDSMILJØ, TIDSSKRIFT OM ARBEIDSMARKED OG ARBEIDSMILJØ*(Et holdbart arbeidsliv), 10-13.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations* (6. ed.).
- Aadland, E. (1997). *"Og eg ser på deg-": vitenskapsteori og metode i helse- og sosialfag*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2014). Hva er diskurs? In D. Høgskole (Ed.), *Forelesningsnotat*. Arbeidsglede:

<http://tidsskriftet.no/article/3163898/>

Vedlegg 1

Temaguide for intervju

- 1 Innledende samtale
- 2 Kjønn, alder
- 3 Utdanning, profesjon, antall år i yrket, antall år på samme arbeidssted
- 4 Hva har du av arbeidserfaring fra andre steder – kan du beskrive likheter og forskjeller som påvirker din arbeidsglede
- 5 Hva er arbeidsglede for deg?
- 6 Hva er din nærmeste leder gjør som påvirker din arbeidsglede?
- 7 Motivasjon – hva er det som «driver deg» i det daglige arbeidet?
- 8 Hva er det du liker best ved det du jobber med nå?
- 9 Hva er du liker minst ved det du jobber med nå og hvordan kan det gjøres annerledes?
- 10 Hvilke tanker har du om fremtiden og tror du at du jobber med det samme om 5 år? 10 år?
- 11 Hva tror du kan være årsaken til at mange helsearbeidere ”blir ved sin lest” – noen over flere tiår?

Vedlegg 2

INFORMERT SAMTYKKE

Forespørsel om deltakelse i intervjuundersøkelse

Jeg er nå inne i siste fase av masterstudiet og er i gang med den avsluttende oppgaven - den skal være et forskningsprosjekt. I den anledning har jeg en forespørsel til deg om å gå være sammen med deg en arbeidsdag der jeg følger deg og snakker litt med deg og noen av de som jobber hos deg om arbeidsglede. Jeg har på forhånd utarbeidet en intervju guide - noen temaer som vi kan snakke litt om. Det er et positivt vinklet prosjekt og undersøkelse.

Tema for oppgaven er: «Ledelse i praksis - En studie av betingelser for arbeidsglede i to kommunale sykehjemsavdelinger».

- **Deltakelse**
 - Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Den enkelte kan når som helst trekke seg fra undersøkelsen uten å oppgi grunnen til det. Alle opplysninger du har gitt kan når som helst trekkes tilbake.
- **Håndtering av data**
 - Alle data og opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Ingen personopplysninger vil være identifiserbare, verken direkte eller indirekte. Det skal ikke innhentes taushetsbelagte opplysninger.
- **Sitater**
 - Sitater som benyttes vil ikke kunne knyttes til enkeltpersoner uten etter særskilt tillatelse

Har du spørsmål, er det bare å ta kontakt på telefon 46281396 eller på e-post:

gro.soland@nøtterøy.kommune.no

Du kan også kontakte veilederen min på Diakonhjemmet Høgskole på telefon 22963712 eller e-post: harald.askeland@diakonhjemmet.no

Vennlig hilsen

Gro Søland

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet til Gro Søland og samtykker til å delta i undersøkelsen samt at data fra samtalene kan benyttes i min masteroppgave.

Sted: _____

Dato: _____

Underskrift: _____

Tlf: _____