



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	19-04-2018 13:23	Termin:	2018 VÅR
Slutt dato:	03-05-2018 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2018 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 22

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Motivasjon og ytelse på arbeidsplassen

Tro- og loverklæring *: Ja **Inneholder besvarelsen Nei**
konfidensiell materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert oppgavetittelen
på norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 1

Andre medlemmer i gruppen: 25, 39

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja



Høgskulen på Vestlandet

Motivasjon og ytelse på arbeidsplassen



Antecedentes. (u.d.)

Bacheloroppgave utført ved
Høgskulen på Vestlandet – studiested Haugesund, Økonomi og administrasjon

Av: Anette Landråk Nes, Ida Aasheim og Iliriana Peci

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HVL innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Haugesund

2018

Bacheloroppgavens tittel: Motivasjon og ytelse på arbeidsplassen

Anette Landråk Nes

Ida Aasheim

Iliriana Peci

Navn på veileder: Jan Jonassen

Gradering: *Offentlig*

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet i sammenheng med vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon med profilen ledelse, organisasjon og strategi ved Høgskulen på Vestlandet (HVL). Denne bacheloroppgaven gir 15 studiepoeng til hver student.

Vi er tre studenter som startet planlegging av denne oppgaven i slutten av 2017, og ble raskt enige om å skrive om motivasjon, da dette er noe vi alle synes er interessant. Vi ønsket å ha en stor bedrift med flere avdelinger slik at vi lettere kunne få tilgang til flere informanter, både medarbeidere og ledere. Da kompetanse var en av faktorene vi ønsket å trekke inn i problemstillingen, søkte vi etter en kompetansebedrift. Etter kontakt med flere bedrifter, havnet valget på et sykehus i Norge.

Vi ønsker dermed å takke alle som har bidratt til bacheloren vår. Først og fremst til alle som har latt seg intervju, og for bedriften sin samarbeidsvillighet. Vi vil også takke vår veileder Jan Jonassen som har gitt oss mange gode innspill til oppgaven undervegs.

Abstract

The subject of this bachelor thesis concerns how motivational factors can contribute to performance within an organization. There is growing competition between companies in today's society and it is therefore crucial to create a workplace that attracts and retain the best employees. The purpose of this assignment was to determine which motivational factors can contribute to performance in a work situation.

We have conducted a qualitative study in collaboration with an anonymous hospital in Norway. 16 interviews have been completed, both of managers and their employees. In the assignment, we have considered relevant theory related to the main themes in this assignment, which is management, competence, autonomy and influence. Among other things, this concerns the well-being and distress in the workplace, in addition to basic psychological needs in a work situation. The population in Norway has a right to treatment at Norwegian hospitals in order to maintain their health, and it is crucial that the employees possess the motivation to do their best every day.

We have presented methodology, use of methodology and procedures for the interviews before the collected data was processed and divided into the main themes. Lastly, we presented a discussion and conclusion of our findings. There was largely consistency between the motivational factors of the management and their employees in this company. The management uses among other things feedback, competence development and autonomy to motivate employees to higher performance.

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er hvordan motivasjonsfaktorer kan bidra til ytelse på arbeidsplassen. Det er stadig sterkere konkurranse mellom bedrifter i dagens samfunn og det er derfor avgjørende å skape arbeidsplasser som tiltrekker og beholder dyktige arbeidstakere. Hensikten med denne oppgaven var å finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som kan bidra til ytelse i en jobbsituasjon.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie i samarbeid med et anonymt sykehus i Norge. Det er blitt utført 16 intervjuer, både av ledere og deres medarbeidere. Vi har lagt til grunn relevant teori knyttet til hovedtemaene i oppgaven, som er ledelse, kompetanse, autonomi og medvirkning. Det går blant annet ut på trivsel og mistriivsel på arbeidsplassen i tillegg til grunnleggende psykologiske behov i en arbeidssituasjon. Behandling ved sykehusene i Norge er en rettighet befolkningen har for å bevare helsen sin, og det er avgjørende at de ansatte har motivasjon til å yte sitt beste hver dag.

Vi har presentert metode, metodebruk og fremgangsmåten for intervjuene før den innsamlede dataen blir bearbeidet og delt inn hovedtemaene. Avslutningsvis i oppgaven vil vi presentere drøfting samt konklusjon av de funn vi har kommet frem til. Det var stort sett samsvar mellom motivasjonsfaktorene til ledelsen og medarbeiderne i denne bedriften. Ledelsen anvender blant annet tilbakemelding, kompetanseutvikling og autonomi for å motivere de ansatte til høyere ytelse.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Abstract	ii
Sammendrag	iii
Kapittel 1 – Innledning og problemstilling	1
1.1 Innledning	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Begrensninger.....	2
1.4 Bedriften.....	2
Kapittel 2 – Teori.....	3
2.1 Valg av teori	3
2.2 Motivasjon.....	3
2.3 Maslows behovspyramide	4
2.4 Herzbergs tofaktorteori	5
2.5 Selvbestemmelsesteorien.....	6
2.6 Kompetansemobilisering	7
2.7 Autonomi.....	8
2.8 Støttende ledelse	8
2.9 Situasjonsbestemt ledelse.....	9
Kapittel 3 - Metode	10
3.1 Om metode	10
3.1.1 Kvalitativ metode.....	11
3.2 Valg av metode	11
3.3 Intervjuguiden.....	12
3.3.1. Gjennomføring av intervjuene	13
3.4 Metodens svakhet	13
3.5 Reliabilitet og validitet.....	14
3.6 Etikk.....	14
Kapittel 4 – Resultater fra undersøkelsen.....	15
4.1 Motivasjonsfaktorer	15
4.2 Ledelse.....	15
4.3 Autonomi.....	17
4.4 Kompetansemobilisering	19
4.5 Medvirkning.....	22
Kapittel 5 - Drøfting	23
5.1 Motivasjonsfaktorenes betydning for motivasjon og ytelse	23
5.2 Hvilken betydning har ledelse for motivasjon og ytelse?	25
5.3 Hvilken betydning har autonomi for motivasjon og ytelse?	27
5.4 Hvilken betydning har kompetansemobilisering for motivasjon og ytelse?	31
5.5 Hvilken betydning har medvirkning for motivasjon og ytelse?	33
5.6 Forskjeller og likheter mellom avdelingene	34
Kapittel 6 – Konklusjon.....	35
6.1 Forslag til videre forskning.....	37
Litteraturliste	38
Vedlegg.....	39

1. Intervjuguide til medarbeidere.....	39
2. Intervjuguide til ledere	39

Figur- og tabelliste

Figur 1: Maslows behovspyramide	4
Figur 2: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer	6
Figur 3: Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori.....	10
Tabell 1: Maslows behovsteori og organisasjonsmessige motivasjonsfaktorer.....	4

Kapittel 1 – Innledning og problemstilling

1.1 Innledning

Vi har valgt motivasjon som tema fordi dette er veldig viktig i dagens samfunn. Det er stadig sterkere konkurranse mellom bedrifter og det er viktig at de ansatte er motiverte for å gjøre en best mulig innsats for sin bedrift. Det har derfor blitt et økt fokus på å motivere de ansatte i størst mulig grad for å oppnå trivsel på arbeidsplassen. Dette vil være med på å gi økt arbeidskapasitet, samtidig som det reduserer turnover. Det fins ulike typer motivasjon, og det er ikke nødvendigvis alle typer som bidrar til ytelse i arbeidslivet. Med rett motivasjon kan de ansatte i en bedrift være mer tilpasningsdyktige ved endringer, og dermed mer motivert til å lære, og utvikle seg sammen med bedriften. Tilfredse og motiverte ansatte vil altså bidra til at bedriften blir mer konkurransedyktig. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvilken type motivasjon som faktisk bidrar til ytelse for bedriften. Vi har tatt utgangspunkt i fire faktorer som kan spille inn på hvor motiverte medarbeidere og ledere er; ledelse, autonomi, kompetanse og medvirkning. Disse faktorene er diskutert i litteraturen som vi kommer tilbake til, de kan alle spille en rolle i de ansattes motivasjon, og vi har undersøkt hvor viktig disse er.

1.2 Problemstilling

Vi er tre studenter som har studert sammen gjennom hele løpet av bacheloren. Vi har jobbet godt sammen tidligere, og fant derfor ut at vi ønsket å skrive også denne oppgaven sammen. Vi har alle fått en interesse av motivasjonstemaet gjennom tidligere fag, og synes det er et viktig tema i arbeidslivet som kanskje kan bli nedprioritert til tider. Det er også interessant å sammenligne våre funn med situasjoner vi har opplevd gjennom egen arbeidserfaring. For å ha gode arbeidsforhold, er de ansatte avhengige av bedriftens evne til å skape dette, i tillegg til å ha flinke og engasjerte ledere og medarbeidere. Optimalt sett ønsker de fleste å være motiverte sammen med flinke kolleger, engasjerte ledere og et godt arbeidsmiljø, men dette kan være lettere sagt enn gjort. Anders Dysvik forklarer i et intervju (Stranden, 2015) at de fleste ansatte slutter på grunn av mangel på utvikling og tilhørighet – noe sjefen kan gjøre noe med gjennom eksempelvis tilbakemeldinger, invitere til deltakelse og gi ansvarsforhold ved å tilby valg innenfor strukturer. Edward Deci, som sammen med Richard Ryan har skrevet selvbestemmelsesteorien, har uttalt i et intervju (Myklemyr, 2012) at det er lederens jobb å sørge for at et godt arbeidsmiljø blir skapt, slik at medarbeiderne skal kunne evne å motivere seg selv. Med flere syn på dette, synes vi det kunne vært interessant å se hva som faktisk

påvirker oss i arbeidslivet, med utgangspunkt i en bedrift. Vi ønsket kontakt med både ledere og ansatte, slik at vi kunne se om det var sammenheng i hva de anså som motiverende faktorer.

Da vi skulle velge en bedrift, bestemte vi oss for å kontakte relativt store bedrifter som avhenger av ansatte med en spesiell kompetanse, for å lettere få tilgang til nok ansatte som kan gi relevante innspill til oppgaven vår. Vi fikk kontakt med flere bedrifter, og valget havnet på et sykehus i Norge. All motivasjon fører nødvendigvis ikke til høyere ytelse i arbeidet, og vår problemstilling ble da som følger:

”Hva motiverer til ytelse i en arbeidssituasjon?”

1.3 Begrensninger

Vi ble nødt til å begrense antallet informanter, noe som førte til et utvalg på 16 personer. Dette ble gjort på grunn av at dette er en studentoppgave med begrenset tid og ressurser. Utvalget består av fire ledere og tolv medarbeidere. Disse er fordelt på tre ulike avdelinger: 1) portør avdeling innenfor internservice med fire medarbeidere og deres funksjonsleder, 2) kirurgisk sengepost innenfor klinisk avdeling med tre medarbeidere og deres funksjonsleder og 3) HR-avdeling med fem medarbeidere og deres to seksjonsledere. Under intervjuene har vi forsøkt å ikke legge føringer på svarene for å få så reliable svar som mulig. Av den grunn valgte vi å spørre åpne spørsmål, og skrev ned alt som ble sagt.

1.4 Bedriften

Denne bedriften er et sykehus som har valgt å ikke bli navngitt, og vi vil derfor bare benevne det som sykehuset, eller et sykehus i Norge. Ifølge Regjeringen (u.å) er sykehusene i Norge til for å tilby befolkningen spesialisert behandling. De tar ikke bare på seg akutt behandling, men også oppfølging av pasientene og de pårørende, og deres erfaring gir dem evnen til å ta på seg oppgaver innen forskning og utdanning i tillegg. I og med at staten eier de offentlige sykehusene har helse- og omsorgsdepartementet et overordnet ansvar for alle sykehus i Norge (Regjeringen, u.å.). Det har blitt fastlagt av regjeringen hvor i Norge det skal være sykehus, slik at det er små og store akutt sykehus over hele landet. Dette sykehuset har i underkant av 2000 ansatte fordelt på omtrent 30 avdelinger. Noen av disse avdelingene ansetter også økonomer, jurister, renholdere, prester og personer med teknisk utdanning. Det er den siste tiden blitt gjort en stor investering i å bygge ut og pusse opp sykehuset, noe som er en omfattende prosess som påvirker de ansattes hverdag og fremtid (Informasjon hentet fra intervju).

Kapittel 2 – Teori

2.1 Valg av teori

Teorier rundt motivasjon og hva som skaper motivasjon blant ledere og medarbeidere er nyttig for oss, da oppgaven vår handler om hva som motiverer til ytelse på arbeidsplassen. Det er utallige teorier som forklarer motivasjon og hvordan denne kan oppstå eller utebli, i tillegg til ulike grunner til dette. Vi vil videre i oppgaven ta for oss hovedelementene i noen motivasjonsteorier, i tillegg til teori om autonomi, kompetansemobilisering og ledelse.

2.2 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som setter i gang, gir retning til og opprettholder ulike grader av intensitet i atferd for å nå et mål. Indre motivasjon blir av Kuvaas og Dysvik (2016) definert som atferd der motivasjonen kommer fra indre belønninger, som for eksempel når et individ utfører en oppgave av egen interesse uten å ha en baktanke om hva en vil få igjen for det. Indre motivasjon vil altså si at en ser en mening og glede knyttet til de oppgavene en utfører, slik at en kan glemme både tid og sted.

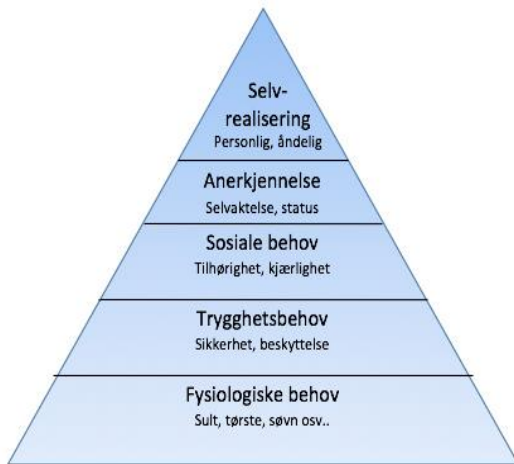
Kuvaas og Dysvik (2016) beskriver ytre motivasjon som en form for motivasjon der motivet for atferden kommer fra ytre belønninger, eksempelvis for å oppnå skryt eller tjene penger. I arbeidslivet vil ytre motivasjon være situasjoner der vi gjør jobben vår for de ytre belønningene som kan være opprykk i stilling eller lønn. I motsetning til indre motivasjon, der årsaken til utførelse av jobben ligger i gleden av å gjennomføre arbeidsoppgaven, vil altså årsaken til individets motivasjon her ligge i resultatet som følger den.

I vår oppgave har vi valgt å legge til grunn Frederick Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og Deci og Ryans (2017) selvbestemmelsesteori, som er to svært sentrale motivasjonsteorier. I tillegg vil vi trekke inn Maslows behovspyramide. Et av de mest innflytelsesrike bidragene som er lagt til grunn for moderne tenkning rundt motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) Herzbergs forskning rundt dette.

2.3 Maslows behovspyramide

Motivasjonsteorien til Abraham Maslow innebærer at alle mennesker har fem grunnleggende behov som rangeres i et behovshierarki, i form av en pyramide. Faktorene blir rangert etter viktighetsgrad, hvor fysiologiske behov er nederst mens behovet for selvrealisering er det øverste nivået i hierarkiet. Logikken med hierarkiet til Maslow er at før behov på lavere nivå er tilfredsstilt, vil ikke et behov på høyere nivå påvirke atferden (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan vi beskrive de fem nivåene slik: 1) *Fysiologiske behov*



Figur 1: Maslows behovspyramide (Holt, Bremner, Sutherland, Vliek, Passer & Smith, 2015, s. 450)

er nødvendige primærbehov for overlevelse, eksempelvis klær, mat, vann, søvn og ly, 2) *Trygghetsbehov* omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet, 3) *Sosiale behov* handler om et behov for tilhørighet i sosiale grupper, vennskap og følelsesmessige relasjoner til andre mennesker, 4) *Anerkjennelse* omfatter behov for selvrespekt og anerkjennelse fra omgivelsene og 5) *Selvrealisering* er behov for å få utnyttet sine evner og realisert potensialet sitt.

Vi har utformet en tabell inspirert av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 252) sin forståelse av sammenhengen mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer.

Tabell 1: Maslows behovsteori og organisasjonsmessige motivasjonsfaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 252)

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lønn ➤ Arbeidstidsbestemmelser 	<ul style="list-style-type: none"> Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeidsforhold 	<ul style="list-style-type: none"> Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeidsgrupper ➤ Medarbeiderorientert ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tilbakemelding på arbeid ➤ Tittel og posisjon 	<ul style="list-style-type: none"> Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utfordrende oppgaver ➤ Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre 	<ul style="list-style-type: none"> Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

2.4 Herzbergs tofaktorteori

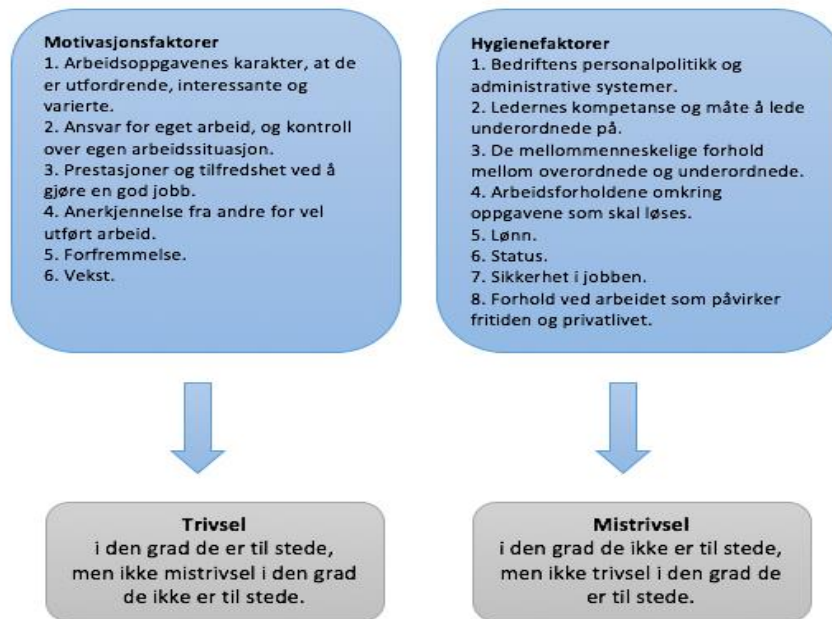
Herzberg baserte tofaktorteorien på ideen om at økt tilfredshet førte til økt motivasjon og høyere ytelse. Han skilte mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som handler om trivsel på arbeidsplassen og hva som fremmer trivsel og mistrivsel i ulike arbeidssituasjoner. Han mente motivasjonsfaktorene i hovedsak stod for tilfredshet i arbeidet, da de motiverer de ansatte til høyere ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Da Herzberg gjennomførte studiene hadde han en oppfatning om at dersom en endret på forhold som gjorde de ansatte misfornøyde, ville dette føre til sterkere motivasjon og høyere ytelse som følge av økt trivsel. Videre konkluderte han imidlertid med at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold, som vil si at selv om en gjorde noe med de forhold som fører til mistrivsel hos de ansatte, vil ikke det si at de ville bli motiverte og tilfredse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorene må ifølge Herzberg være til stede for å motivere de ansatte til høyere ytelse, og har som nevnt med arbeidet å gjøre. Disse faktorene er egenskaper ved jobben som aktivt er med på å fremme jobbtildfredshet når de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Motivasjonsfaktorene skaper altså trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver hvordan motivasjonsfaktorene har nær tilknytning til behov som prestasjoner, ansvar, annerkjennelse, vekst og utviklingsmuligheter. Disse er ulike behov som ligger høyere i Maslows pyramide. Videre beskriver de hvordan mangel på slike motiveringsfaktorer fører til en nøytral tilstand, men at de kan virke aktivt og fremmende på produktivitet og tilfredshet hvis de er gunstige.

Hygienefaktorer

Herzberg definerer hygienefaktorene som faktorer som går på arbeidsmiljøet. Disse relateres til mistrivsel, og har tilsvarende konklusjon som motivasjonsfaktorene; dersom de ikke er til stede vil det kunne skape mistrivsel, men ikke trivsel dersom de er til stede. Disse faktorene vil dermed ikke alene kunne være med på å skape motivasjon, men er avgjørende for at de ansatte ikke skal være misfornøyde, da de blant annet reduserer utilfredshet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi ifølge Herzberg sosiale og fysiske arbeidsforhold, lønnsforhold, jobbtrygghet og status. Mistrivsel henger sammen med disse, så når de er gode, vil mistrivsel forsvinne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 2: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 261)

Kaufmann & Kaufmann (2015) viderefører og utfyller Herzbergs teori med vekt på jobb- og situasjonskarakteristika der vi kan knytte paralleller mellom motivasjons- og hygienefaktorene til Herzberg og behovspyramiden til Maslow som vises i figur 1. Motivasjonsfaktorene kan vi finne i de to øverste delene av behovspyramiden, som vil si behovet for selvaktualisering og aktelse. De tre nederste delene reflekterer derimot hygienefaktorene, som er sosiale behov, sikkerhetsbehov og fysiologiske behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.5 Selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryans (2017) selvbestemmelsesteori er en sosialkognitiv teori som beskriver de tre grunnleggende psykologiske behovene som må innfris for at et menneske skal kunne utfolde seg. Disse tre viktige behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Teorien antar at mennesket har en medfødt tendens som gjør at man aktivt vil utvikle sine ferdigheter, utsette seg selv for utfordringer og utforske aktiviteter selv i fravær av belønninger eller ytre krav (Deci og Ryan, 2017).

Behovet for autonomi

Behovet for autonomi blir definert av Deci og Ryan (2017) som et grunnleggende psykologisk behov på linje med tillit til egen kompetanse og meningsfulle relasjoner. Behovet for autonomi

forklares som at et individ har behov for innflytelse på hva det skal gjøre og ha en innflytelse på hva dets arbeidsdag skal inneholde.

Behovet for kompetanse

Behovet for kompetanse vil si at vi har et grunnleggende ønske om å føle mestring og innflytelse på egne omgivelser. Kompetansebehovet defineres som et ønske om å bruke egne evner og ferdigheter for å beherske ideelle utfordringer i miljøet (Deci og Ryan, 2017). Følelsen av å være kompetent kan styrke menneskers indre motivasjon.

Behovet for tilhørighet

Behovet for tilhørighet handler om å føle sosial tilhørighet (Deci og Ryan, 2017). Mennesker opplever oftest tilhørighet når de føler omsorg fra andre. Tilhørighet handler også om å føle seg betydningsfull blant andre. Dette behovet understøttes av samvær med familie, venner og kolleger. Sosiale kontekster som sørger for individers muligheter for å tilfredsstille sine grunnleggende behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi gir best utslag på indre motivasjon og prestasjon.

2.6 Kompetansemobilisering

Kompetanse handler ifølge Lai (2013) om potensial, det vil si å kunne mestre oppgaver og oppnå definerte mål ved hjelp av egne ressurser. Alle organisasjoner og medarbeidere er avhengige av å ha kompetanse, da går ut på relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger, for å kunne utføre arbeidsoppgavene (Lai, 2013). Dagens samfunn er som sagt i stadig endring, og kunnskapen som blir etterspurt, og krav som stilles til kompetanse, er også stadig i endring. Det blir tøffere konkurranse mellom tilbydere, både nasjonalt og på tvers av landegrensene. På grunn av dette forklarer Lai (2013) at det er viktig at organisasjoner satser systematisk og langsiktig på kompetanse for å få økt verdiskapning, måloppnåelse og på sikt overlevelse. Lav kompetansemobilisering kan føre til redusert indre jobbmotivasjon og dårlig mestringsfølelse, og kan derfor føre til en betydelig verdilekkasje for organisasjonen (Lai, 2013).

Kuvaas og Dysvik (2016) definerer kompetanseutvikling som systematiske utviklings- og læringstiltak som har som formål å forbedre individuelle, gruppe- og organisatoriske prestasjoner. Hensikten med dette er at medarbeidere skal tilegne og lære seg relativt

permanente ferdigheter og kunnskaper. I norske organisasjoner er den mest utbredte formen for utviklings- og læringstiltak internopplæring uten formelle evalueringer (Kuvaas og Dysvik, 2016).

2.7 Autonomi

Ifølge Lai (2013) handler autonomi om hvor mye en medarbeider kan regulere seg selv og sin atferd. Med andre ord går det ut på å ha mulighet til å være selvstendig og ha valgfrihet innenfor gitte rammer. Videre forteller Lai (2013) at medarbeidere som har en opplevelse av jobbautonomi har en frihet til å utføre oppgavene slik de selv mener er riktig. Da vil de ha mulighet til å tenke og handle selvstendig, i tillegg til å velge hvilket tempo de skal arbeide i. Nærmeste leder vil heller ikke blande seg unødvendig inn i hvordan oppgaven utføres (Lai, 2013).

Det er viktig å oppleve autonomi for få indre motivasjon (Lai, 2013). Indre motivasjon gjenspeiler høy motivasjon fordi medarbeideren har en egeninteresse av atferden, og det å utføre atferden vil gi en psykologisk belønning i seg selv (Lai, 2013). Autonomibehovet vil være ulikt fra person til person, og Lai (2013) påpeker at det derfor kan være en utfordring for arbeidsgiver å tilfredsstille alle medarbeidernes behov til enhver tid.

Ifølge en artikkel fra Ledernytt (u.å) er autonomi en viktig faktor som konsekvent motiverer de ansatte. Det er også bevist at en ledelsesmetode som tillater ansatte autonomi under visse kriterier skaper mer motiverte og engasjerte medarbeidere. Dette innebærer hva de gjør, hvordan de gjør det, når de gjør det, hvor de gjør det og hvem de gjør det sammen med. En tilnærming med fokus på autonomi krever betydelig med arbeid, både i forhold til tilrettelegging og det å holde de ansatte ansvarlige for å oppnå ønskelige resultater, men det vil kunne være avgjørende for å tiltrekke og beholde de beste talentene. I og med at talenter blir sjeldnere å finne i et konkurransefylt marked, vil denne tilnærmingen kunne gi fordeler som fører til betydelig avkastning.

2.8 Støttende ledelse

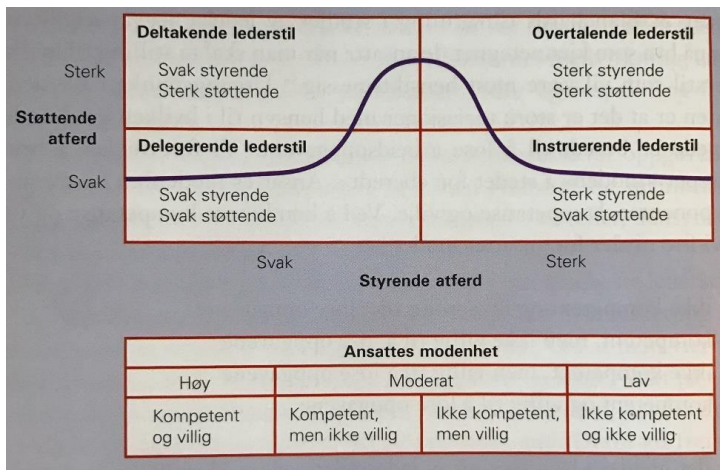
Kuvaas (2012) undersøkte støttende ledelse opp mot organisatoriske prestasjoner. Det ble målt gjennom blant annet omsetning, svinn og kundeservice. Støttende ledelse, også omtalt som ‘‘curlingledeelse’’, kan defineres som i hvilken grad medarbeidere opplever at leder er opptatt av deres bidrag til organisasjonen, og at leder bryr seg om at de har det bra på jobben. Utvalget

bestod av 75 bensinstasjoner i samme kjede. Cirka 550 ansatte svarte på ulike påstander om lederens støttende ledelse, i tillegg til i hvilken grad de opplevde at bedriften så på sine medarbeidere som en investering for selskapet. De fant sterke sammenhenger mellom støttende ledelse, opplevelsen av å bli investert i, og de ulike bensinstasjonenes økonomiske resultater. Den fjerdedelen av bensinstasjonene som skåret høyest på støttende ledelse oppnådde økonomiske resultater som var i gjennomsnitt 38 prosent bedre enn resultatene i den fjerdedelen med lavest skår (Kuvaas, 2012).

Det man kan lære av denne og tilsvarende forskning er at støttende, myk og imøtekommende ledelse gir mer tilfredse medarbeidere og bedre lønnsomhet for bedriften (Kuvaas, 2012). Man kan tro at slik ledelse er enda viktigere blant det vi kaller kunnskapsarbeidere. Ulike organisasjoner kan ha gode eller dårlige ledelsessystemer, men det er den enkelte leder som er avgjørende for om systemene er effektive eller ikke. Det er viktig å rekruttere ledere som forstår bransjen, men som også bryr seg om mennesker. Leder må være i stand til å gi sine medarbeidere en opplevelse av å være viktig for de organisatoriske resultatene i dag, men også i fremtiden.

2.9 Situasjonsbestemt ledelse

I Hersey og Blanchards studier av ledelse legger de vekt på hva som kjennetegner de ansatte når man skal ta stilling til hvilken lederstil som er mest fordelaktig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En grunnleggende antakelse er at ulike situasjoner krever ulike lederstiler for å oppnå et effektivt resultat. I denne teorien tar de utgangspunkt i at det vil være store variasjoner med hensyn til hvilken grad medarbeidere er beredt til å løse sine arbeidsoppgaver. Begrepet "moden" blir brukt i stedet for "beredt". De ansattes modenhet består av kompetanse og vilje. Ved å kombinere de kan ansattes modenhet rangeres slik: 1. Lav, ikke kompetent og ikke villig, 2. Moderat, ikke kompetent, men villig, 3. Moderat, kompetent, men ikke villig og 4. Høy, kompetent og villig.



Figur 3: Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.438)

Hersey og Blanchard velger å skille mellom en støttende og en styrende lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kombinerer man de to ledelsesdimensjonene har vi fire typer lederstiler: 1) "Delegerende lederstil", som er en svak styrende og svakt støttende ledestil, 2) "Deltakende ledestil", som er en svak styrende og sterk støttende lederstil, 3) "Overtakende

ledestil", som er en både sterk styrende og støttende ledestil og 4) "Instruerende lederstil", som er en sterk styrende og svak støttende lederstil.

I figur 3 ovenfor ser vi hvordan medarbeidernes modenhet kan kobles til de forskjellige lederstilene. Trekker man en rett linje opp fra ansattes modenhet og inn i tabellen med fire felt, viser den buede linjen hvordan lederstilen bør tilpasses medarbeiderens modenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dersom ansattes modenhet er lav, bør man fortelle hva som skal gjøres og hvordan, altså benytte en instruerende lederstil. Når villigheten til å yte øker, men den ansatte mestrer ennå ikke arbeidsoppgaven, bør lederen forsterke den positive holdningen til oppgavene ved å benytte en overtalende lederstil. Når medarbeideren er blitt flink nok til å arbeide selvstendig, bør styringen reduseres og etter hvert også oppfølgingen. Antakelsen i teorien er at ansatte med høy modenhet, som er kompetente, villige og klarer å arbeide selvstendig, vil ha et større behov for autonomi enn støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kapittel 3 - Metode

I dette kapitlet vil vi presentere metoden vi anvendte for å komme frem til svar på problemstillingen vår: "Hva motiverer til ytelse i en arbeidssituasjon?".

3.1 Om metode

Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten av vår verden ser ut, og vi går da metodisk til verks. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å samle informasjon om våre sosiale

virkelighet, hvordan vi skal analysere informasjonen, og til slutt hva den forteller oss om forhold og prosesser i samfunnet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det dreier seg med andre ord om hvordan vi kan undersøke om det vi antar stemmer med vår virkelighet eller ikke.

3.1.1 Kvalitativ metode

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med en struktur og et formål (Johannessen et al, 2011). Den som intervjuer stiller spørsmål og følger opp svarene fra den som intervjues. Formålet med intervjuet er ofte å forstå eller beskrive noe i vår sosiale virkelighet. Intervjuer egner seg godt dersom forskeren har behov for å gi informanten større grad av frihet for å uttrykke seg enn det et spørreskjema vil gi.

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre tilrettelagt på forhånd. Gjennomføringen av intervjuet kan skje på tre ulike måter; ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju (Johannessen et al., 2011). Det ustrukturerte intervjuet er uformelt og har åpne spørsmål. Forskeren har et gitt tema, men det er rom for å tilpasse spørsmålene til den enkelte intervjusituasjonen. Det semistrukturerte intervjuet har en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål og rekkefølge kan endres på undervegs. I det strukturerte intervjuet er tema og spørsmål fastlagt på forhånd, og forskeren krysser av for faste svaralternativer.

3.2 Valg av metode

I denne oppgaven har vi valgt en kvalitativ metode for å samle inn råmaterialet. Med begrenset tid, tilgjengelige ressurser og utvalg informanter, mener vi denne metoden egnet seg best for å utforske vårt tema. Vi har valgt å bruke kvalitative intervjuer for å få innsikt i hvordan motivasjon virker inn på ytelsen i en arbeidssituasjon ved Sykehuset. Vi ville fått noe av samme råmaterialet ved å bruke kvantitative spørreskjema, i form av statistikk og tall. Men ved å bruke intervju fikk vi direkte kontakt med informantene og mer utfyllende svar på våre spørsmål. Ordet informant er en fellesbetegnelse for alle personene som har bidratt med informasjon til undersøkelsen vår (Johannessen et al, 2011).

Vi diskuterte i forkant hvilken av disse intervjuformene som passet best for oss, og vi kom fram til at et semistrukturert intervju var best. Ved å bruke semistrukturerte intervjuer fulgte vi en intervjuguide som sikret oss svar på de spørsmålene og temaene vi ville ha svar på (Johannessen et al., 2011). Det ga oss en mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål undervegs dersom det var

nødvendig for å få mer dekkende eller utfyllende svar på spørsmålene. Skulle det oppstå nye interessante tema underveis var det mulig å følge de opp. I ettertid har vi sett at vi stort sett holdt oss til spørsmålene i intervjuguiden, da det ikke oppstod noen nye interessante temaer underveis som vi ville se nærmere på. Oppfølgingsspørsmål ble derimot tatt flittig i bruk for å få mer utdypende svar, og noen ganger fordi informantene hadde litt problemer med å forstå hva det ble spurt om.

3.3 Intervjuguiden

I denne oppgaven brukte vi intervju som metode, og det var da nødvendig å utarbeide en intervjuguide. Intervjuguiden skal inneholde sentrale temaer som inngår i problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Det informantene forteller er datamaterialet til oppgaven og det bør derfor være rikt og fyldig. Spørsmål bør stilles slik at det oppmuntres til utfyllende svar om egne opplevelser. Det er viktig at spørsmålene i intervjuguiden er klare og utvetydige for at informantene skal kunne svare uten spesiell kunnskap eller informasjon på forhånd av intervjuene.

Vi har utarbeidet to intervjuguider som er lagt til som vedlegg 1 og vedlegg 2. Det er en intervjuguide til medarbeidere og en til ledere. Vi prøvde så godt det lot seg gjøre å stille flest mulig like spørsmål til medarbeiderne og lederne, for å kunne ha et godt sammenligningsgrunnlag. Begge intervjuguidene begynner med en innledning og noen bakgrunnsspørsmål. Det var naturlig å dele inn hovedspørsmålene i fem kategorier; motivasjon, autonomi, kompetanse, medvirkning og ledelse. Innenfor hver av disse kategoriene hadde vi fra en til fire spørsmål. I motivasjonsspørsmålene fokuserte vi på hva både medarbeidere og ledere legger i begrepet motivasjon, og hva som motiverer dem. Autonomispørsmålene omhandler i hvor stor grad medarbeiderne og lederne har innflytelse på gjennomføring og planlegging av sine arbeidsoppgaver, og om de får ta avgjørelser i stillingen sin. Kompetansespørsmålene handler om hvilken kompetanse medarbeiderne og lederne har som gjør dem egnet til å utføre egne arbeidsoppgaver og om de får benyttet den. Videre spurte vi om de har medvirkning, og om de bli tatt med på råd ved endringer. Til slutt spurte vi om ledelse. Hva ledelsen gjør for å motivere, hvilken atferd som kjennetegner en leder som er flink til å motivere og om tilbakemeldinger. Vi spurte også medarbeiderne hva de gjør for å motivere sin leder.

3.3.1. Gjennomføring av intervjuene

Vi gjennomførte intervjuene sammen to og to. Dette valgte vi for å gjøre intervjusituasjonen mest mulig komfortabel både for intervjuer og informant. Det gjorde at den som stiller spørsmål kunne holde fokus på informanten, og ikke bruke mye tid på notering. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, det var mest praktisk i forhold til at de ble gjennomført i deres arbeidstid. Miljøet er kjent for informantene, noe som gjør situasjonen mindre skremmende og vedkommende føler seg tryggere (Johannessen et al., 2011). Intervjuene tok fra 15 til 45 minutter. Noen av svarene var kortere enn andre, men vi følte likevel at vi fikk den informasjonen som var nødvendig. Det ble bestemt i forkant av alle intervjuene hvem som skulle stille spørsmålene, og hvem som skulle notere ned alt som ble sagt. Det var hovedsakelig den som stilte spørsmålene som kom med oppfølgingsspørsmål, men dersom den som noterte hadde relevante spørsmål, var det greit å bryte inn.

Vi valgte å bruke lydopptak for å dokumentere intervjuene. Informantene ble spurt på forhånd om det var greit for dem, og alle sa ja til det. Lydopptak brukte vi for å sikre oss at vi ikke skulle gå glipp av noe som ble sagt under intervjuene. Etter gjennomføringen av alle intervjuene ble opptakene brukt til å skrive ut intervjuene mest mulig nøyaktig. Denne prosessen kalles transkribering (Johannessen et al., 2011). Det var en fordel når vi skulle gå igjennom intervjuene at vi hadde vært to personer tilstede på intervjuet, spesielt når vi skulle diskutere kroppsspråk og ansiktsuttrykk hos informantene. De fleste informantene virket komfortable med intervjusituasjonen i mer eller mindre grad, og vi registrerte ikke noe form for misnøye.

Etter transkribering begynte vi med sorteringen av dataene. Vi så etter mønster i svarene innen hvert spørsmål; både hva som var likt, og hva som var ulikt. I tillegg så vi om det var noe som ble sagt som var ekstra interessant å ta med. Den informasjonen som var relevant ble plukket ut og tatt med i analysedelen.

3.4 Metodens svakhet

Det er ingen nedre eller øvre grense for hvor mange intervjuer man bør ha når man tar i bruk kvalitativ metode. Dette kan føre til at man får for få, eller for mange informanter i undersøkelsen, som vil påvirke resultatene (Johannessen et al., 2011). På grunn av begrensede ressurser og tid, var vi nødt til å begrense utvalget. Vi endte da med et utvalg på 16 personer.

Dersom vi hadde hatt mer tid på oppgaven, hadde det vært ønskelig å intervjuere flere, noe som kunne påvirket resultatet.

3.5 Reliabilitet og validitet

Et viktig spørsmål i all forskning er dataenes pålitelighet, også kalt reliabilitet på fagspråk (Johannessen et al., 2011). Dette omhandler graden av nøyaktighet og pålitelighet ved selve dataene, både hvordan de samles inn og hvordan de blir bearbeidet. Vi var redde for at det kunne inntreffe lav reliabilitet når vi snakket med informantene, men i og med at alle har deltatt frivillig på intervju, tar vi utgangspunkt i at de har hatt et ønske om å gi pålitelige svar. Med pålitelig, mener vi at informantene ikke holder tilbake informasjon som kan være med å påvirke resultatet av undersøkelsen. Om noen er villige til å komme med negative innspill om bedriften, antar vi at det kan ligge mye sannhet bak dette. Uansett vil alle informantene ha hver sin side av saken, og vi blir nødt til å se sammenhengen mellom svarene, og finne den røde tråden. Vi prøver å ha teoretisk grunnlag i bakhodet, for å se om det kan ytterligere bidra til å øke troverdigheten i funnene våre.

Det er også viktig at dataene er valide, det vil si at informasjonen informantene gir er en god, og virkelig representasjon av fenomenet (Johannessen et al., 2011). Vi må altså lete etter sammenheng mellom det vi undersøker og dataene vi har innhentet. Det finnes ingen tilgang på informasjon som kan si om informantene forteller sannheten eller ikke, men som sagt velger vi å tro at informantene snakker sant. Resultatet av denne undersøkelsen er basert på den informasjonen informantene gir oss.

3.6 Etikk

Ved gjennomføringen av denne oppgaven var vi nødt til å vurdere om undersøkelsen går mot samfunnets prinsipper og retningslinjer, samtidig som vi måtte ta hensyn til informantene og deres personvern. Målet var at intervjuene og kontakten oss imellom ikke skulle virke krenkende eller støtende på noen måte. Av denne grunn unngikk vi spørsmål som kunne være sensitive eller virke som personangrep. Vi har også valgt å anonymisere alle informantene, både med hensyn til personvern i tillegg til at vi tenkte det kunne gjøre det lettere for flere å betro seg til oss med informasjon.

Kapittel 4 – Resultater fra undersøkelsen

I dette kapittelet skal vi presentere resultatene fra den kvalitative undersøkelsen vi har gjort med hensyn til motivasjonsfaktorer hos ledelse og medarbeiderne, i tillegg til å fremheve hvilke faktorer som bidrar til ytelse. Før vi lagde intervjuguiden valgte vi fire faktorer som den skulle baseres på; ledelse, autonomi, kompetansemobilisering og medvirkning. Vi vil derfor dele denne presentasjonen opp i disse motivasjonsfaktorene. Selv om lederne har ulike titler, noen er seksjonsledere og noen funksjonsledere, så har vi valgt å omtale alle som ‘leder’. Lederne fra HR-avdelingen har vi valgt å skille ved å kalle de for HR1 og HR2.

Vi inkluderte noen få bakgrunnsspørsmål som omhandlet kjønn og alder, men etter innhenting av data så vi at dette ikke var nødvendig i vår undersøkelse. Vi fikk høre av flere ansatte at de har jobbet veldig lenge i bedriften fordi de trives og er enda motivert til å fortsette sin jobbkarriere der. Med hensyn til dette, så vi i ettertid at det kunne vært interessant å ta dette med som et eget spørsmål, men bestemte oss for å la det ligge på grunn av tidspress.

4.1 Motivasjonsfaktorer

Vi har spurt alle informantene om hva de legger i begrepet motivasjon og hva som motiverer dem i arbeidet. De aller fleste har nevnt at de ser på motivasjon som det å ha lyst, både i sammenheng med relasjoner, oppgaver og organisasjon. Andre ting som gikk igjen var å ha et personlig ønske om å se et godt resultat, interesse for jobben, se verdier i systemet, og det å få oppgaver som passer til kompetansen sin.

Variierende og interessante oppgaver blir nevnt av flertallet av medarbeiderne på hva som motiverer dem i arbeidet. Det å bli satt pris på, jobbe med mennesker, kjekk og engasjert leder og kolleger, og tilbakemeldinger blir også nevnt av flere av medarbeiderne. Lederne mente det å bli sett og å få anerkjennelse var viktig. Interessante arbeidsoppgaver og spennende utfordringer blir nevnt som viktige motivasjonsfaktorer for alle lederne.

4.2 Ledelse

Flere av medarbeiderne mener at leder motiverer dem ved å ha medarbeidersamtaler, gi tilbakemeldinger, følge opp, lytte og tilrettelegge i tillegg til å gi ansvar, vise tillit og la en jobbe selvstendig. Flertallet svarte at leder er lett å snakke med og er tilgjengelig. Ledelsen legger til rette for at de ansatte skal få ta kurs og de er tilgjengelige og lette å prate med. Det ble sagt av

en medarbeider at det var demotiverende at sykehuset ikke lenger har julebord, og at de ikke får gave før jul.

Lederne svarte litt ulikt på noen områder på hva de gjør for å skape motivasjon hos sine medarbeidere, men alle var enig i at det er viktig å gi tilbakemeldinger og se sine medarbeidere. Leder for portørene sa det ikke alltid er enkelt, fordi han ikke har jevnlig kontakt med alle. HR2 leder tilpasser oppgavene til medarbeiderne for å gi dem en følelse av mestring. Leder for klinisk avdeling legger veldig mye arbeid i årsplanen, og medarbeiderne kan komme med ønsker. Hun strekker seg langt for sine medarbeidere, noe som gir henne mye goodwill.

På spørsmålet omhandlende hva som bidrar mest til motivasjon hos de ansatte, svarte alle lederne det er viktig at de føler seg sett. Leder for HR1 fortalte at å være i et arbeidsmiljø der du har en plass sammen med andre er en viktig bidragsyter. Leder for portørene vektla positive menneskelige relasjoner: "Å oppleve positive menneskelige relasjoner til andre er viktig. Det at de føler seg sett og ivaretatt. Opplevelsen av å bli sett er noe jeg legger merke til ved meg selv".

På spørsmålet om hva medarbeiderne gjør for å motivere sin leder svarte flere fra HR-avdelingen at de er bevisste på å gi sine ledere tilbakemeldinger og at de har et godt humør på jobb. Fra de to andre avdelingene virket det ikke ut som de var bevisste på å motivere sin leder, og en portør sa til og med at det var kun leder sin jobb å motivere de ansatte, og ikke motsatt. De mente likevel at deres gode humør og gjennomføring av arbeidsoppgavene kunne bidra til motivasjon hos lederen. På spørsmålet om hva som kjennetegner atferden til en leder som er flink til å motivere svarte mange at vedkommende må gi tilbakemeldinger, være tilstede og se dem, vise tillit, være positiv og engasjert, og gi handlingsrom. På dette spørsmålet svarte lederne at han må være tilgjengelig, flink til å se andre og ha tett kontakt med sine medarbeidere.

Lederne svarte varierende på hvordan de selv er som leder. Leder for HR1 beskrev seg selv som åpen og tilgjengelig. Leder for HR2 sa hun er rettferdig og ser ulikheter hos sine medarbeidere. Leder for klinisk svarte at hun er tydelig, kanskje litt autoritær, men lett å komme til. Og til slutt, leder for portørene kan være distré, han må inkludere mer, men får beskjed fra medarbeiderne at de vet hvor de har han.

Medarbeiderne ble spurt om når de får tilbakemeldinger fra leder på jobben de gjør. Her svarte både klinisk avdeling og HR-avdelingen at de får faste tilbakemeldinger på medarbeidersamtaler. De får også tilbakemeldinger i hverdagen, men det skulle gjerne vært mer av det. Medarbeiderne fra HR1 sa at deres leder selv er klar over at han må bli bedre på dette. Leder for portørene har ikke rutiner på medarbeidersamtaler, men sa at de gjerne prater med sin leder over kaffe og får tilbakemelding da.

På spørsmålet om hvordan lederne gir tilbakemeldinger til sine medarbeidere var det noe spredning i svarene. Leder for HR1 svarte at han ikke er god nok på dette, og at han har fått tilbakemelding fra sine medarbeidere på det. Leder for HR2 svarte at hun gir tilbakemeldinger hver dag. Leder for klinisk avdeling sa det er vanskelig å gi tilbakemelding, og hun fortalte videre at hun ikke har sansen for medarbeidersamtale en gang i året, men bruker denne til å gi tilbakemelding. ‘‘Det er vanskelig å gi tilbakemelding der og da, da jeg ikke er så tett på, men jeg skryter av gruppen’’ sa hun. Leder for portørene sa han har forbedringspotensial på dette området. En utfordring for han er å kunne se nok, slik at han vet hva han skal gi tilbakemelding på: ‘‘vil ikke gi tilbakemelding om ting jeg ikke vet noe om, da dette kan bli falskt’’.

Alle lederne svarte at virkningene av tilbakemeldinger er positive. HR1 sa at da vet medarbeiderne hvor de har han og hvilke forventninger han har til dem. Leder for HR2 sier at ‘‘Tilbakemelding bidrar til ytelse. En får mer effektive medarbeidere som yter og produserer mer’’. Leder for klinisk avdeling fortalte at tilbakemelding alltid er positivt, medarbeiderne vokser på tilbakemeldinger og tar det til seg uansett om det er positive eller negative tilbakemeldinger. Også leder for portørene sa at både positive og negative tilbakemeldinger gir positiv effekt: ‘‘positiv feedback er alltid bra. Man må kunne si hva som er positivt og at dette er overbevisende, slik at man setter pris på det’’.

4.3 Autonomi

Omtrent alle medarbeiderne sa de har faste oppgaver med gitte rammer. Når det kommer til når og hvordan disse oppgavene skal utføres, er de mer frie til å ta selvstendige avgjørelser. I og med at dette er et sykehus vil det komme akutte situasjoner som krever raske avgjørelser, og da er vedkommende nødt til å handle etter egen intuisjon og evne. Avgjørelser som omhandler medisin og diagnoser må derimot tas sammen med en lege.

Noen av portørene nevnte at de har ulike skift som blant annet pasientvakt eller rutiner som innebærer fjerning av søppel og lignende. Når en har pasientvakt på kveld og nattestid, opplever de et mye større trykk på grunn av lav bemanning. De forklarer at ved slike skift kan alt skje, slik som hjertestans og voldsalarm. Dette fremtvinger en slags spenning og utfordringer, noe flere av portørene nevnte som motivasjonsfaktorer i deres arbeid. På dagtid fikk vi inntrykk av at arbeidsoppgavene for det meste omhandler flytteoppdrag, der de henter og leverer pasienter. Her vil det ikke være rom for store avgjørelser, da oppgavene er fastsatt med liten sannsynlighet for uventede endringer.

Selv om alle de fire lederne vi intervjuet mente at deres medarbeidere stort sett har innflytelse på planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgavene sine, var det bare en av lederne som mente at autonomi var viktig for de ansattes motivasjon og ytelse. Dette var lederen for HR2, og vi opplevde at hun var mer bevisst på dette, muligens på grunn av hennes formelle kompetanse var større i omfang og ferskere i minne. Vi fikk derfor inntrykk av at hennes kunnskaper om temaet autonomi var mer tatt i bruk enn hos de andre. Lederne innenfor HR1 og klinisk avdeling hadde også videreutdanning innen ledelse, men her legger de mer vekt på trivsel og tilrettelegging som de ansattes viktigste motivasjonsfaktorer. Medarbeiderne og deres tilhørende ledere er derimot stort sett enig om at medarbeiderne får ta selvstendige avgjørelser i stillingene deres.

Leder for klinisk avdeling forteller at medarbeiderne hennes, som alle er sykepleiere, blir satt i grupper på tre. Innad i gruppen får de bestemme helt selv hvordan de skal gjøre jobben ved å komme til enighet. Dette gjør at de får organisere seg selv etter hvordan de synes det er best å jobbe. Etter intervju med hennes medarbeidere fant vi stort samsvar i svarene, og sykepleierne opplever altså en følelse av selvbestemmelse på grunn av dette, selv om det også her finnes rammer de må forholde seg til. Visse dager får noen av sykepleierne også fullt ansvar for pasientgrupper eller for sykepleierstudenter, som innebærer stor grad av innflytelse og selvbestemmelse i motsetning til andre dager da oppgavene stort sett blir delegert til dem. Totalt sett får de tillit fra legene og lederen, slik at de opplever en stor påvirkningskraft da deres meninger blir tatt på alvor av leger og overordnede.

Lederen for portørene fortalte at grad av autonomi ved at medarbeiderne får ta del i planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgavene sine varierer fra person til person. Det er viktig at medarbeideren er "på hugget" der og da, slik at man kan unngå uheldige situasjoner. "Om man

venter til ting har gått galt før man tar tak i det, vil man heller ikke oppleve å få så mye å si på ting” sa han. Han påpekte også at det ikke er et mål at noen skal ha lite innflytelse, men slik er det i dag, og det er noe han sa de kan jobbe med å bli bedre på. Med tanke på utbyggingen som foregår på sykehuset har det vært svært viktig med innflytelse fra alle ledd i bedriften for å optimalisere resultatet. Han fortalte også at toppledelsen må være rimelig kontinuerlig i sving for å sørge for at alle de ansatte føler seg hørt, og det har kanskje vært lettere å inkludere flest mulig ansatte i de store temaene, slik som utbyggingen.

Alle lederne svarte at de selv har stor innflytelse på sine oppgaver innenfor avdelingen, men de er også nødt til å svare til ledelsen i visse tilfeller. Lederen for HR2 nevnte at hun har et ansvar med å legge opp planer og møter, slik at det går an å kartlegge hva de må prioritere, hvem de skal samarbeide med og planlegge hvordan dette skal gå for seg. Hun har jo en direktør å svare til, og sa hun er veldig bevisst på å ikke uttrykke eventuell uenighet med direktøren foran de ansatte fordi atferden kan påvirke dem. Om hun er uenig med en avgjørelse, kan de ansatte også bli påvirket av dette til å mene det samme, eller at det blir dårlig stemning. Hun beskrev seg selv som lojal, ydmyk og gjør det hun får beskjed om, selv om hun ikke alltid er enig med de valg som er tatt. Lederen for HR1 fortalte at han kan velge å si ja og nei i en del tilfeller, men noen oppgaver er han nødt til å ta. Han må følge systemet med regler, men ellers styrer han sin egen arbeidsdag.

Lederen for portørene mener han i utgangspunktet har en frihet til den grad at han ikke blir overvåket og ledet på detaljnivå i hverdagen. Han må derimot følge et veldig regulert system i forbindelse med hvordan saker skal saksbehandles og følges opp, noe som legger beslag på en betydelig del av arbeidstiden. Disse oppgavene kan altså begrense den friheten han har. Lederen for kirurgisk sengepost får bestemme når og hvordan hun skal utføre oppgavene sine, og lager en plan hver morgen over hva hun forventer å klare. Om det ikke lar seg gjøre blir oppgavene utsatt.

4.4 Kompetansemobilisering

På spørsmålet om hvilken kompetanse informantene hadde som gjorde de best egnet til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver, svarte informantene ulikt ut i fra hvilken avdeling de jobbet innenfor. De ansatte innen HR-avdelingen hadde mye ulike kompetanser, der en medarbeider var utdannet innen jus og en annen som førskolelærer, mens noen av de var sykepleiere med

videreutdanning innen ledelse og personal. De av medarbeiderne som var utdannet sykepleiere nevnte at denne utdanningen og erfaringen har gitt de gode kunnskaper om kommunikasjon og forståelse for hvordan de ansatte på sykehuset har det. En medarbeider fra HR-avdelingen nevnte at hun selv har vært leder i mange år, og denne kjennskapen til lederstillingen gjør henne kompetent til å kunne være rådgiver.

På den kliniske avdelingen har alle informantene sykepleierutdanning. En medarbeider nevnte at hun har tatt videreutdanning innen aldring og eldreomsorg, veiledningspedagogikk og helsefaglig engelsk. Sistnevnte brukes i undervisningen av utenlandske studenter som hun har ansvar for, der undervisningsspråket er på engelsk. Videre nevnte alle informantene sin erfaring som en del av kompetansen deres som gjør de egnet til å gjennomføre sine oppgaver, og la stor vekt på at denne hadde veldig stor betydning.

Portørene vi intervjuet hadde alle ulik bakgrunn. Det ble nevnt at det er mulighet for å ta fagbrev som portør, men at stillingen ikke krever noen formell utdanning. En portør hadde fagbrev, en hadde tatt deler av fagbrevet, mens en annen hadde et ønske om å ta det. Flere av portørene nevnte at deres personlighet og tidligere arbeidserfaring har gitt de kunnskap om samhandling med mennesker. ”Det er bra å ha en del menneskebakgrunn, å ha jobbet med service, og at du er praktisk fordi du vil møte mennesker i alle situasjoner”, sa en portør. En nevnte at han hadde vekterbakgrunn, og at dette var ønsket i stillingen som portør da en kunne komme opp i blant annet voldssituasjoner. En annen portør sa at ”med denne jobben følger det medfødt kompetanse”. Dette forklarte han med at personlighet er veldig viktig, og at en atferd som blir tillært gjennom kurs fort vil gli ut. Videre sa han smilende at ”portør er ikke en jobb, men en livsstil. Ser du en portør på byen, så har han kanskje uniformen under, for han ikke har skiftet”.

På spørsmålet om hvilken del av deres kompetanse de mener gjør de best egnet som leder, svarte lederen for portørene hans personlige egenskaper: ”jeg er rettferdig og strukturert”. I tillegg har han fått intern lederopplæring i sykehuset, men dette har ikke formet han, kun gitt redskaper. Videre trekker han frem familie og oppdragelse som en faktor, da han fra ung alder har lært å ha ansvar og fordele byrder og goder.

Lederen for den kliniske avdelingen er sykepleier med videreutdanning innen ledelse og geriatri. ”Jeg har lært svært mye av faget, fordi jeg gikk på helseledelse”, men påpeker videre

at det som gjør henne mest egnet som leder er hennes personlige egenskaper. Videre nevnte hun at hennes lange erfaring er med på å gjøre henne kompetent til å være leder.

Lederen for HR1 er utdannet innenfor sykepleie og ledelse, men nevnte sine personlige egenskaper som den delen som gjør han best egnet som leder: ”jeg lytter, er tilstede og tilgjengelig for mine ansatte”. Hvordan han havnet som seksjonsleder sa han var litt tilfeldig. HR2 lederen har jobbet i organisasjonen i nærmere 30 år. Hun startet sin karriere som hjelpepleier, ble sykepleier og tok videreutdanning som intensivsykepleier. Etterhvert ble hun leder og tok master i administrasjon og ledelse. Hun nevnte at hun lærte mye i praksis, da det har gitt henne knagger å henge ting på. Hun har også lært svært mye de årene hun har gått på skole, men sier det har vært veldig lurt å jobbe i noen år: ”kombinasjonen av erfaring og skole gjør at jeg kan være en god leder”.

På spørsmålet om hvilken grad medarbeiderne mente at de fikk benyttet sin kompetanse, ser vi mye likheter. Informantene fra HR-avdelingen mente alle at de fikk brukt denne i stor grad. En medarbeider nevnte at sykepleierkompetansen ble lite brukt i det praktiske, men at den er med på å gi en forståelse for hvordan det er på sykehuset. En annen medarbeider sa: ”jeg føler jeg bruker hele meg”, mens hun ler.

Fra medarbeiderne i den kliniske avdelingen fikk vi tilsvarende svar. De var alle enige om at sykepleierkompetansen ble brukt i det daglige. ”Det at du får oppgaver av leder, er jo et bevis på at du har kompetanse til å gjennomføre de”, sa en medarbeider. Videre nevnes det at selv om det kan være situasjoner der en ikke har den kompetansen som trengs, er det ingen fare da de i den kliniske avdelingen har en kultur der de er ydmyke og hjelper hverandre. En medarbeider kommenterer også at det ikke er mulig å vite alt til enhver tid, og de må derfor sette seg ned å lese seg opp iblant. ”Jeg har vel lært 15% av det jeg kan på skole, resten 75% har jeg lært av erfaring i jobb som sykepleier”, sa en medarbeider.

Portørene var alle enige om at den praktiske kompetansen ble brukt i stor grad. De som hadde fagbrev mente at det ble benyttet og var nyttig. Noen av medarbeiderne svarte at det spørs, noe som kan henge sammen med at de alle hadde ulik bakgrunn og kompetanse. En medarbeider jobber hjemme med en patent som skal gjøre frakting av klesvogner enklere. Dette gjør han helt frivillig og av eget initiativ.

På spørsmålet om hvilken grad lederne mente deres ansatte fikk benyttet sin kompetanse, har alle lederne svart tilsvarende likt. Begge lederne fra HR-avdelingen mente de ansatte fikk benyttet sin kompetanse i stor grad. Det nevnes at de etterspør mangfoldig kompetanse, da de skal svare på ulike typer problemstillinger. ”Sammensatte problemstillinger gjør at vi trenger jurist kompetanse for eksempel”, sa leder for HR1. Lederen for den kliniske avdelingen svarte også at de ansatte fikk benyttet sin kompetanse i stor grad. Hun nevnte at ingen dager er like og at det stadig er nye utfordringer, slik at en aldri blir utlært. Om det er noen som vil videre, er hun flink med å heie på dem. Portørene sin leder svarte at det er rom for å bruke sin kompetanse. Han nevnte at det er noen som stikker seg ut, fordi de tar på seg flere oppgaver. ”De som tar ansvar, kommer med innspill og utfører noen oppgaver lettere, får brukt mer av sin kompetanse”, sa han. Han nevnte også at utviklingsmuligheten ikke er optimale, så det kreves at en ønsker det selv.

4.5 Medvirkning

Medarbeiderne i HR-avdelingen blir tatt med på råd når det gjelder deres egen organisasjon og om det skal gjøres endringer i arbeidsoppgaver, men på et høyere nivå blir de ikke inkludert. Medarbeidere fra klinisk avdeling sa at deres leder tar dem med på råd, men på et høyere nivå har heller ikke de noe de skulle ha sagt. Portørene har litt å si på egen turnus, de har også blitt tatt med på råd angående det nye påbygget i forhold til transport. En portør sa det har blitt bedre nå fordi de har fått tillitsvalgt som er portør. En annen portør sa at leder stadig ringer med spørsmål om råd i hverdagen. På samme spørsmålet svarte lederne at de selv blir tatt med og får komme med innspill og forslag på sine nivå. Leder for klinisk avdeling sa hun får informasjon om avgjørelser som blir tatt på toppnivå og leder for portørene sa han ikke kan forvente å gi råd helt til topps.

Alle lederne svarte at de tar sine medarbeidere med på råd ved endring. Leder for HR1 sa han tar de med på endring i egen organisasjon, endring i arbeid og hvordan oppgavene skal utføres. Leder for HR2 har alltid åpen dør, og tar alltid deres forslag med inn i ledermøter. Leder for portørene sa han gjør det i flere sammenhenger. Han sa det ikke er så mye endringer, men da de fikk ny funksjon hadde de med et utvalg medarbeidere. Det er de medarbeiderne som er mest ”frempå” som blir tatt med, som kan føre til at andre føler seg tilsidesatt. Leder for klinisk avdeling pleier å ta de med og sa: ”om man ønsker endringer, er det ikke lett å få til om man ikke inkluderer de ansatte. Bør selge det inn litt og litt, for at de skal kunne få jobbe inn endringene”. Hun nevnte årsplanen som et eksempel, her var det motstand i begynnelsen, men

det fungerer veldig bra nå. Medarbeiderne får komme med ønsker, og hun prøver så godt hun kan å etterkomme de.

Kapittel 5 - Drøfting

I dette kapittelet skal vi drøfte de innsamlede dataene for å se om vi kan finne en sammenheng mellom det lederne og medarbeiderne har svart, og hva som motiverer dem til høyere ytelse. Dette gjør vi ved hjelp av teorien vi har presentert i kapittel to, og resultatene i kapittel fire. Vi tar store forbehold på grunn av et lite antall ledere i forhold til medarbeidere.

5.1 Motivasjonsfaktorenes betydning for motivasjon og ytelse

Ifølge Herzberg var faktorer som førte til trivsel og faktorer som førte til mistrivsel relatert til ulike forhold, samtidig som de ikke var motsetninger av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På spørsmålet om hva som motiverer i arbeidet svarte medarbeiderne og lederne i liten grad at autonomi, medvirkning eller kompetanse var motiverende faktorer. Den faktoren som ble direkte nevnt var ledelse. Autonomi og kompetanse blir derimot senere nevnt av medarbeiderne på spørsmålet om hva leder gjør for å motivere dem i arbeidet, noe som kan tilsi at det er mer hygienefaktorer enn motivasjonsfaktorer for dem.

Vi ser i ettertid at vi kunne spurt om hvor viktig det var for både lederne og medarbeiderne at de ulike faktorene er tilstede. Dette kunne gitt oss et bedre bilde på trivsel og mistrivsel. Vi tar også med i beregningene at det er utfordrende å kategorisere resultatene fordi Herzberg ikke spesifiserte i sin teori hvordan man kan måle om hygiene- og motivasjonsfaktorene faktisk er tilstede eller ikke. Ut i fra svarene vi fikk på spørsmålet om hva som motiverer så vi at svarene kunne grupperes etter om de handlet om oppgave, relasjoner eller organisasjon.

De faktorene som var viktigst og nevnt av de fleste medarbeiderne var varierende og nye oppgaver, og det å bli satt pris på. Lederne sa også det er viktig at oppgavene er interessante og spennende. I tillegg var det å bli sett, få tilbakemelding og anerkjennelse viktige faktorer. Herzberg kategoriserer tilbakemelding som en hygienefaktor, mens spennende, interessante og varierende oppgaver og anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid som motivasjonsfaktorer. Her stiller vi spørsmål om Herzbergs kategorisering strekker til, da vi har et begrenset utvalg å trekke våre slutninger fra. Teorien vil da ikke ta hensyn til at mennesker er ulike og dermed

verdsette faktorer ulikt. Vi fikk for eksempel inntrykk av at tilbakemelding skapte trivsel hos de medarbeiderne der faktoren var tilstede.

Lederne nevnte tilbakemeldinger, tillit og ansvar som viktige motivasjonsfaktorer. Disse faktorene er vesentlige i selvbestemmelsesteorien - det å kunne initiere og regulere sin egen atferd og selv bestemme over det man gjør (Deci & Ryan, 2017). Deci og Ryan (2017) beskriver i sin selvbestemmelsesteori at indre motivert atferd er drivkraft oppnådd fra selve utførelsen av arbeidsoppgaven, altså at man gjennomfører oppgaven av interesse og ikke på grunn av belønning som ligger til grunn. Både lederne og medarbeiderne i vårt utvalg nevner interessante og varierte oppgaver som en viktig motivasjonsfaktor, noe som kan tilsi at de er indre motivert for arbeidet. Men vi kan ikke utelukke at ytre motivert atferd eksisterer, det vil si at deres atferd baseres på faktorer som for eksempel belønning i form av lønn (Kuvaas & Dysvik, 2016). Deci og Ryan (2017) utelukker ikke lønn som en motivasjonsfaktor i sin teori, men teorien fremhever at den indre motiverte atferden er mer effektiv og gir bedre resultater.

De ansatte nevnte faktorer som går på relasjoner, oppgaver og organisasjon som motivasjonsfaktorer for dem. Herzberg nevner ikke sosiale relasjoner direkte i sin teori, men anerkjennelse fra andre forutsetter at det er sosiale relasjoner tilstede. Anerkjennelse fra andre blir kategorisert som en motivasjonsfaktor av Herzberg. Det tilsier at sosiale relasjoner vil skape trivsel dersom de er tilstede. Både medarbeiderne og lederne uttrykker på flere ulike spørsmål hvor viktig sosiale relasjoner og tilhørighet er for arbeidsmiljøet.

Selvbestemmelsesteorien nevner behovet for tilhørighet og sosiale relasjoner, samt å føle sikkerhet og trygghet fra omgivelsene (Deci & Ryan, 2017). Det handler om å føle tilhørighet i et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, føle seg sett og verdsatt, og som en viktig bidragsyter. Ut i fra ledernes svar ser vi det er faktorer de har fokus på. De har et ønske om at deres medarbeidere både skal trives i jobben sammen med sine kolleger, og bli sett og hørt. Det ser ut som at lederne har forstått at det er deres ansvar å skape en arbeidsplass hvor de ansatte kan trives. Den harde konkurransen i dagens samfunn gjør det viktig å skape arbeidsforhold som gjør at de ansatte vil bli.

Arbeidsoppgavenes karakter, at de er interessante og varierte blir ut i fra Herzberg kategorisert som en motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det tilsier at spennende og interessante oppgaver vil føre til bedre ytelse og tilfredshet i arbeidet. Interessante og varierte oppgaver ble

nevnt som motivasjonsfaktor av både ledere og medarbeidere. Ut i fra Herzbergs tofaktorteori kan vi ikke si at fravær av spennende oppgaver fører til mistriivsel, men som sagt spurte vi ikke om hvor viktig det var at faktorene var tilstede eller ikke, noe som kunne gitt en indikator på hvor viktig spennende og varierte oppgaver er.

I denne delen av drøftingen har fokuset vært på de ulike motivasjonsfaktorene. Hvilke faktorer medarbeiderne mener motiverer og hvilke faktorer lederne mener motiverer. Det vi ser er at det er en stor grad av enighet mellom medarbeidere og ledere om hva som motiverer dem. Interessante og varierte oppgaver og det å bli sett blir nevnt av flertallet av informantene. Selv om tilbakemelding blir kategorisert som en hygienefaktor av Herzberg, fikk vi inntrykk av at tilbakemelding skapte trivsel hos de medarbeiderne der faktoren var tilstede.

5.2 Hvilken betydning har ledelse for motivasjon og ytelse?

Lederne og medarbeiderne var samstemte i svarene sine på spørsmål om hva leder gjør for å motivere de ansatte. Det at leder er inkluderende, viser tillit, gir ansvar, lytter og følger opp blir nevnt av både medarbeidere og ledere. Herzberg (Jacobsen & Thorsvik, 2013) kategoriserer leders måte å lede underordnede på som en hygienefaktor, noe som ikke var helt i samsvar med denne undersøkelsen da flere medarbeidere sa at å ha en kjekk leder var en motivasjonsfaktor for dem. For mange vil en leders lederatferd være med å motivere dem – men ikke nødvendigvis for alle.

Kuvaas (2012) sier i sin forskning at støttende ledelse er den ledelsen som gir mer fornøyde medarbeidere og bedre organisatoriske resultater. Lederne i vår undersøkelse er flinke å inkludere, vise tillit, lytte og følge opp sine ansatte, noe som stemmer overens med det Kuvaas beskriver som en støttende ledelse. Ut i fra disse svarene føler trolig medarbeiderne i disse avdelingene på sykehuset seg støttet og fulgt opp av sin leder, noe som bidrar til å motivere dem i arbeidet. Det er viktig at medarbeidere føler at deres bidrag er viktig for organisasjonen. Lederne er opptatt av å inkludere og å lytte til medarbeiderne i hverdagen, men også ved endringer i deres arbeidsforhold - noe som kan tyde på at de utøver en støttende ledelse.

Det lederne har erfart bidrar mest til motivasjon hos sine medarbeidere er at det er viktig at de føler seg sett. Leder for HR1 sa: “å være i et arbeidsmiljø der du har en plass sammen med andre er en viktig bidragsyter”. Leder for klinisk avdeling sa at det å oppleve positive

menneskelige relasjoner til andre ansatte er viktig. Portørenes leder fortalte det å bli sett er noe han legger merke til ved seg selv. Ut ifra det de svarer på dette spørsmålet er menneskelige relasjoner veldig viktig for motivasjonen i arbeidet. En viktig faktor i selvbestemmelsesteorien er behovet for tilhørighet (Deci & Ryan, 2017). Det å føle sosial tilhørighet og føle seg betydningsfull blant andre er viktig for å kunne utfolde seg. Her kan også Herzbergs sine motivasjonsfaktorer komme inn gjennom faktoren anerkjennelse fra andre. Det å bli sett blir også nevnt som en motivasjonsfaktor på spørsmålet om hva som motiverer i arbeidet, noe som indikerer at positive mellommenneskelige relasjoner er viktig for et godt arbeidsmiljø.

Ledere og medarbeidere er også samstemt når det kommer til hvilken atferd som kjennetegner ledere som er flinke til å motivere. Det som ble trukket frem av medarbeiderne som viktig var at en leder som var flink til å motivere må gi tilbakemeldinger, være tilstede, se deg, vise tillit, være positiv og engasjert, og gi handlingsrom. Lederne var enige og svarte at de må være tilgjengelig, flinke til å se andre og ha tett kontakt med sine medarbeidere. Denne atferden stemmer også overens med hvordan noen av lederne beskriver sin egen lederatferd. Leder for HR1 sa han er åpen og tilgjengelig, leder for HR2 sa hun er rettferdig og ser ulikheter hos sine medarbeidere, og leder for klinisk avdeling beskrev seg selv som tydelig og kanskje litt autoritær, men lett å komme til. Og til sist, leder for portørene kan være distre, og må inkludere mer, men han får beskjed fra medarbeiderne sine at de vet hvor de har han.

Leder for klinisk avdeling fortalte selv at hun kanskje er litt autoritær, men hun spesifiserte etterpå at hun er lett å komme til. Vi ser her at vi kunne spurt henne hva hun egentlig mente med at hun kan være litt autoritær. Det er ingen av hennes medarbeidere som har beskrevet henne som autoritær, så her antar vi derfor at det hun muligens mener er at hun er tydelig i sine beskjeder. Å være tydelig er en av de egenskapene medarbeiderne hennes mente var viktig at en motiverende leder hadde, og poengterte at deres leder hadde denne egenskapen.

Lederne fra alle avdelingene sa at virkningen av tilbakemeldinger er positiv. Medarbeidersamtalen blir trukket frem som et av verktøyene lederne bruker til å gi medarbeiderne tilbakemeldinger på arbeidet. Medarbeidersamtalene kan ses på som det mellommenneskelige forholdet mellom underordnede og overordnede, som er en hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her er det igjen vanskelig for oss å finne et skille for når en faktor skal kategoriseres som en hygienefaktor eller motivasjonsfaktor. Noen av portørene hadde ikke hatt medarbeidersamtaler, og det ble sagt at det ikke var et system på

det. En årsak til dette kan være begrenset tid og travle arbeidsdager. Oppfølging er viktig og mangel på dette kan føre til utilfredshet. Selv om medarbeidersamtalen ikke ble nevnt av alle medarbeiderne, betyr det ikke at det nødvendigvis er en hygienefaktor som ikke kan skape trivsel dersom den er tilstede.

Leder for portørene og leder for HR1 er selv klar over at de har et forbedringspotensial når det kommer til å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere på arbeidet de gjør. Herzbergs tofaktorteori kategoriserer anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid som en motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vil si at dersom medarbeiderne får tilbakemeldinger på arbeidet de gjør vil det føre til høyere ytelse, men det betyr ikke at dersom de ikke får tilbakemeldinger vil det føre til mistrivsel. Virkningen av tilbakemelding kan også avhenge av innholdet, og om den er positiv eller negativ. I henhold til lederne sine svar, gir all tilbakemelding en positiv effekt så lenge innholdet er konstruktivt. Det er spesielt viktig at de negative tilbakemeldingene er konstruktive, slik at det bidrar til utvikling og ikke oppleves som personangrep. Man kan anta at de medarbeiderne som fortalte at leder kan bli flinkere på å gi tilbakemeldinger har et ønske om mer tilbakemeldinger, fordi det gir dem mer trivsel. Igjen er det viktig å huske at mennesker er ulike og vil derfor også ha ulikt behov for tilbakemelding. For noen vil det være veldig viktig for deres motivasjon i arbeidet, men for andre ikke i samme grad.

I denne delen har ledelse og tilbakemeldinger blitt drøftet. Lederne og medarbeiderne er samstemte når det kommer til hva leder gjør for å motivere og hvilken lederatferd en leder som er flink til å motivere har. Lederne er flinke å se og inkludere sine medarbeidere, og noen flinkere enn andre til å gi tilbakemeldinger. De lederne som burde bli flinkere til å gi tilbakemeldinger er selv klar over det, og vi vil råde dem til å gjøre en innsats for å bli bedre på det, da dette vil trolig gi bedre trivsel og motivasjon til deres medarbeidere.

5.3 Hvilken betydning har autonomi for motivasjon og ytelse?

Autonomi har i teorien blitt sett på som en faktor som påvirker motivasjon og ytelse, men som nevnt tidligere, har få av respondentene sine svar pekt mot dette i spørsmålet om hva som motiverer dem. I spørsmålene som var rettet mot autonomi derimot, forteller flertallet at de får ta selvstendige avgjørelser. Dette kan være en forklaringsfaktor til hvorfor dette ikke ble nevnt

i spørsmålet om motivasjon, da en kanskje ikke tenker på det som en motivasjonsfaktor før det mangler eller er negativt.

Ifølge Herzberg må visse motivasjonsfaktorer til for å motivere de ansatte til høyere ytelse og jobbtilfredshet, blant annet ansvar. Det vil bidra til trivsel når det er tilstede, men ikke mistrivsel dersom det ikke er tilstede. Vi kan derimot også trekke likheter til dette gjennom Herzbergs definisjon av hygienefaktorer. Selv om hygienefaktorer angivelig fører til mistrivsel når det mangler, men ikke trivsel og motivasjon når det er tilstede, kan det likevel bidra til økt ytelse og derfor kun bli nevnt av medarbeiderne når de blir spurt direkte om temaet. Autonomi kan strengt tatt også bli kategorisert som en hygienefaktor i sammenheng med punktet arbeidsforhold omkring oppgavene som skal løses. I denne sammenheng kan vi faktisk observere autonomi i større grad som en hygienefaktor, noe som var uventet i henhold til teorien.

Autonomi handler om behovet for å regulere sine erfaringer og handlinger, og vi spurte derfor spørsmål innen dette temaet som gikk på innflytelse på planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Vi ser i ettertid at vi burde spurt et spørsmål direkte rettet mot ansvar, da det kunne bidratt til å gi oss litt andre svar og ny forståelse av deres grad av autonomi. Siden tittel og posisjon inngår i behov for anerkjennelse, og personlig utvikling inngår i behov for selvrealisering, tenker vi at autonomi er et behov som kan plasseres på et av de øverste stadiene i Maslows pyramide. I lys av behovspyramiden betyr dette igjen at de underliggende behovene må tilfredsstilles før en kan tilfredsstille behovet for autonomi.

Lederen for portørene nevnte at han trodde anerkjennelse var en av de viktigste motivasjonsfaktorene til de ansatte, noe han selv sa han ble motivert av. I og med at autonomi kan kobles til anerkjennelse i behovspyramiden, kan vi tenke oss at dette er en viktig motivasjonsfaktor. Jacobsen og Thorsvik (2013) har illustrert to forutsetninger for å øke motivasjonen til medarbeiderne i en organisasjon.

For det første vil mennesker ha ulike behov og derfor ulike forhold som motiverer, og dette kommer også frem i autonomi, da noen har et lavere behov for ansvar og selvstendighet enn andre. Vi har sett at alle portørene har svart omtrent likt på grad av selvstendighet, og det ser derfor ikke ut som det blir gitt mer eller mindre ansvar fra person til person, selv om vi kunne se antydning til at de hadde ulikt autonomibehov.

I den kliniske avdelingen går de selvstendige avgjørelsene mer ut på pasientbehandling, og de har derfor et stort ansvar der. Likevel får vi ulike svar fra medarbeiderne innenfor denne avdelingen. En medarbeider sa hun har innflytelse og selvstendighet til en viss grad, mens en annen har i stor grad. Den tredje sa hun ofte har fullt ansvar for pasienter, mens andre ganger blir oppgavene mer delegert. Dette tyder på at ansvar og selvstendighet deles ulikt mellom medarbeiderne etter hva som passer til både stilling, ansiennitet og kompetanse. Dette kan vi se i tråd med Hersey og Blanchards teori om hvordan ansatte med høy modenhet, som er både kompetente, villige og klarer å arbeide selvstendig, vil ha større behov for autonomi enn støtte. Det betyr at medarbeidere med høy modenhet vil ha mer behov for autonomi i arbeidet, enn ansatte med lavere grad av modenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I HR-avdelingene mener begge lederne at de ansatte har innflytelse i stor grad innenfor visse rammer, og her er stort sett medarbeiderne enige. Noen påpekte at det var begrenset, men virket fornøyd med det, mens en mente det var for lite. Vi kan ikke vite om det er forskjell på hvordan ansvar og selvstendighet blir fordelt i avdelingen, men siden de aller fleste mener de har stor grad av det, kan vi anta at det er likt fordelt, og at den som skilte seg ut har et større behov for autonomi enn de andre.

Den andre forutsetningen til Jacobsen og Thorsvik (2013) går ut på at ytre belønning kan brukes til å gi motivasjon til de lavere nivåene i behovspyramiden, mens på høyere nivå fører indre motivasjon til selvrealisering og kompetanseutvikling. Med denne teorien i bakhodet, var det spesielt en medarbeider som skilte seg ut. Det var en portør som spesifikt sa at ledere bør være forsiktig med materielle belønninger, og fortalte at dette kan virke på motivasjonen til enkelte, men det var ikke noe for han. Dette var også samme medarbeider som sa at han liker å få litt ekstra ansvar og utfordringer, som ved tolkning ut i fra behovspyramiden forteller oss at han er på et høyere nivå i pyramiden, og kanskje til og med på selvrealisering.

Ut i fra intervjuene med resten av informantene har vi fått inntrykk av at det er indre motivasjonsfaktorer som veier mest, og en har også nevnt ytre motivasjonsfaktorer som å få julegaver og lignende. Siden behovspyramiden til Maslow mener at de lavere nivåene skal være tilfredsstilt for å kunne bygge seg opp på pyramiden, kan vi tenke oss at vedkommende som nevner ytre motivasjonsfaktorer ikke har fått tilfredsstilt eller kommet forbi de lavere nivåene av behov. Derfor kan også autonomibehovet være vanskelig å nå opp til, men her kan vi ikke trekke noen konklusjoner da det kun var en person som har gitt kommentar om ytre belønninger.

Maslows behovspyramide er derimot blitt kritisert, blant annet for å være for enkel. Det sies at de nederste behovene ikke må være dekket før en ønsker å dekke høyere behov, samtidig som det finnes flere enn bare fem hovedtemaer i menneskers liv. Behovene vil dessuten ikke alltid grupperes som antatt, og det vil ikke være mulig å predikere når menneskers behov inntreffer (Sander, 2018). Denne teorien vil derfor bare være som et utgangspunkt hvor vi kan drøfte rundt temaet. Siden vi har så få informanter, og uansett ikke kan påstå absolutt sannhet i undersøkelsen vår, føler vi at det er et godt utgangspunkt som kan starte diskusjoner og forståelser rundt temaet.

På den annen side, mener Deci og Ryan (2017) at behovet for autonomi er et grunnleggende psykologisk behov på lik linje som tillit til egen kompetanse og meningsfulle relasjoner. Det å få handle etter sin egen vilje vil påvirke engasjementet og dedikasjonen til den enkelte, og dette er også noe vi har sett tendenser til i undersøkelsen. Vi har ikke undersøkt informantenes psykologiske behov, og det blir derfor vanskelig å si noe om dette, men vi har forstått det slik at tillit og selvstendighet er noe de fleste føler er viktig for dem for å kunne gjøre en god jobb.

Vi så at de fleste medarbeiderne, uavhengig av avdeling, sa at de ikke får velge oppgavene sine, men de får velge når og hvordan de skal gjøres. Portørene jobber mer selvstendig, oftest på kveldsskift, mens i den kliniske avdelingen blir sykepleierne plassert i grupper. Gruppene blir valgt av leder, men leder sa hun selvfølgelig er fleksibel og tilrettelegger, og slik vi forstod det kan sykepleierne være med å bidra til å bestemme hvem de skal jobbe sammen med til en viss grad. Forventingene til autonomi kan også variere alt etter profesjon og regelverk. Innenfor den kliniske avdelingen vil dette altså avgjøre hva den enkelte får tillatelse til å gjøre av pleie eller pasientbehandling.

I HR-avdelingen er det litt variasjon mellom hver av lederne sine medarbeidere. Hos HR2 er fokuset på autonomi stort, som nevnt over, mens hos HR1 ser det ikke ut som det bevisst blir tatt i betraktning, selv om han fortalte at de ansatte i stor grad har innflytelse på arbeidsoppgavene sine. Ifølge artikkelen fra Ledernytt (u.å.) innebærer autonomi hva de gjør, hvordan de gjør det, når de gjør det, hvor de gjør det og hvem de gjør det sammen med. I de avdelingene vi har tatt for oss, ser det ut til at autonomi blir utøvet på de fire siste punktene, men når det kommer til hva de skal gjøre har de ikke mye de skulle ha sagt. Lederne har naturligvis et større spillerom her enn medarbeiderne.

Her kan vi trekke autonomi inn som både motivasjonsfaktor og hygienefaktor, da det er noe de ansatte ser ut som å sette pris på, samtidig som det ikke er noe de nevner som en motivasjonsfaktor ved spørsmål om det. Selv om dette er en faktor som tilsynelatende ikke alltid er tatt bevisst i bruk, er lederne og medarbeiderne stort sett enige om at de innehar autonomi i sin arbeidsdag og er fornøyd med det.

5.4 Hvilken betydning har kompetansemobilisering for motivasjon og ytelse?

Ifølge Herzberg er det å få utnyttet og utviklet sin kompetanse en motivasjonsfaktor som skaper trivsel i den grad det er til stede, men ikke mistrivsel dersom det ikke er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På sykehuset kan en finne mange forskjellige kompetanser, alt ut i fra hvilken avdeling en jobber innenfor. Vi så i vår undersøkelse at ledelsen er opptatt av at medarbeiderne skal få brukt og utviklet sin kompetanse.

Gjennom intervjuene fortalte flere av informantene hvilken kompetanse de har som har gjort de egnet til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. I en bedrift som sykehuset er det avgjørende at arbeiderne innenfor de ulike avdelingene innehar den kompetansen som trengs for å utføre arbeidsoppgavene sine, og det er viktig at denne kontinuerlig blir oppdatert. I intervjuene av medarbeidere og ledere, fikk vi bekreftet at det var mye ulik kompetanse på sykehuset. I HR-avdelingen varierte kompetansen, alt ut i fra hvilke oppgaver medarbeiderne hadde. Innenfor den kliniske avdelingen derimot, hadde alle informantene sykepleierutdanning, der en av dem hadde tatt videreutdanning. Følelsen av å være kompetent er ifølge Deci og Ryan (2017) med på å styrke menneskers indre motivasjon. Det at arbeiderne innenfor de ulike avdelingene har den etterspurte kompetansen for å beherske ideelle utfordringer innad i bedriften, har vist seg i teorien å motivere til ytelse (Deci og Ryan, 2017).

Dette fikk vi bekreftet i intervjuene av lederne, der begge lederne innen HR-avdelingen og lederen for den kliniske avdelingen hadde ledelseskompetanse. Ut i fra dette ser vi at teori rundt kompetanse stemmer overens med svarene vi har fått i forhold til hvilken kompetanse medarbeiderne og lederne har, og betydningen denne har på motivasjon og ytelse. Som nevnt kreves det ingen formell kompetanse for å gjennomføre oppgavene til en portør. Svarene vi fikk angående hvilken kompetanse de hadde som gjorde de egnet for å utføre sine arbeidsoppgaver var dermed varierende fra både arbeiderne og lederen, og er derfor vanskelig å knytte opp mot teori.

En av underteoriene i selvbestemmelsesteorien handler om kompetanse og det grunnleggende ønsket om å føle mestring og innflytelse på egne omgivelser, i tillegg til å bruke egne evner og ferdigheter i sine arbeidsoppgaver (Deci og Ryan, 2017). I svarene vi fikk fra spørsmålet om graden medarbeiderne og lederne mente at medarbeiderne fikk bruke sin kompetanse, var det enighet om at den ble brukt i stor grad. Videre i undersøkelsen var det flere som svarte at lederen motiverer gjennom å tilrettelegge for ny kompetanse og ved å gi de utfordringer. Ledelsen ser på utfordringer som noe som skaper trivsel og motivasjon, og dette bekreftes av medarbeiderne ved at de føler de både får brukt og utviklet sin kompetanse. Som nevnt i autonomidelen vil ansatte med høy grad av modenhet som er kompetente og villige, ha et større behov for autonomi enn ansatte med lavere grad av modenhet. Flertallet av medarbeiderne i avdelingene på sykehuset ser ut til å ha høy grad av modenhet, noe som i teorien tilsier at de vil ha et større behov for autonomi enn støtte i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Utfordrende oppgaver er en organisasjonsmessig faktor som motiverer og som henger sammen med behovet for selvrealisering, som er det øverste nivået i Maslows behovshierarki (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Samtidig går utfordrende oppgaver under Herzbergs motivasjonsfaktorer, og er forhold som fremmer jobbtilfredshet fordi de nettopp motiverer de ansatte til å yte bedre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Her ser vi også at teorien stemmer overens med de innsamlede dataene, og at ledere og medarbeidere er enige når det gjelder å få utfordrende oppgaver og å utvikle kompetansen.

Kompetanseutvikling er systematiske planlagte utviklingstiltak som har som formål å forbedre og øke kompetansen til de ansatte (Kuvaas og Dysvik, 2016). Som nevnt er dagens samfunn i stadig endring, slik at både kunnskapen som blir etterspurt og kravene som stilles til kompetanse også endres. I norske organisasjoner er den mest utbredte formen for utviklingstiltak internopplæring uten formelle evalueringer (Kuvaas og Dysvik, 2016). Gjennom intervjuene fortalte flere av medarbeiderne at de blir sendt på kurs for å få ny eller oppdatert kunnskap, og at dette er med på å motivere de til å yte. Lederen for den kliniske avdelingen nevnte kurs både i spørsmålet om hvordan hun motiverer, og om hva hun har erfart har bidratt mest til motivasjon. Kurs innad i denne avdelingen kan sees på som oppbygging av en allerede tilstedeværende kompetanse, og har vist seg å ha positiv effekt.

Tilsvarende kan vi se i HR-avdelingen der medarbeiderne opplever det å bli sendt på kurs som noe ledelsen gjør for å motivere. Lederen for portørene derimot mente utviklingsmulighetene ikke var optimale i avdelingen, og at en atferd som blir tilegnet gjennom kurs fort kan gli ut. Vi ser at det er ulikheter mellom graden av formell kompetanse mellom avdelingene, der lederne og medarbeiderne innenfor klinisk avdeling og HR-avdelingen alle har formell utdanning. Innenfor internservice er det derimot kun en av portørene som har fagbrev, mens leder har fått lederopplæring i sykehuset. Mangel på kompetanse kan ifølge Lai (2013), føre til redusert indre jobbmotivasjon og dårlig mestringsfølelse, men med så lite utvalg er det vanskelig å konkludere med noe.

I denne delen har vi drøftet kompetanse og utvikling av kompetanse. Ut i fra intervjuene, har vi funnet en god overensstemmelse mellom ledelsen og medarbeiderne i de ulike avdelingene om at kompetanse og utvikling av denne er viktig. Vi kan se at internservice avdelingen skiller seg ut fra de to andre avdelingene når det gjelder graden av formell kompetanse, men vi kan som sagt ikke fastslå om dette har betydning for motivasjon og ytelse.

5.5 Hvilken betydning har medvirkning for motivasjon og ytelse?

Medarbeiderne blir tatt med på råd når det gjelder deres egen organisasjon og om det skal gjøres endringer i arbeidsoppgaver. Herzberg kategoriserer arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses som en hygienefaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det betyr at de vil skape mistriksel dersom de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel dersom de er tilstede. Det er viktig at medarbeiderne blir tatt med på beslutninger om egen arbeidssituasjon, eller om hvordan deres arbeidsoppgaver skal gjennomføres for at de skal føle seg som en reell bidragsyter på arbeidsplassen. Portørene og sykepleierne blir tatt med når det skal lages ny turnus og kan komme med ønsker rundt den. Dette kan nok koples til punktet omhandlende kontroll over egen arbeidssituasjon, som blir kategorisert som en motivasjonsfaktor i Herzbergs tofaktorteori. Det å få lov å komme med ønsker om egen arbeidstid vil være motiverende dersom man får det.

Leder for klinisk avdeling pleier å ta sine medarbeidere med på endringer. ‘‘Om man ønsker endringer, er det ikke lett å få til om man ikke inkluderer de ansatte’’, sa hun. Hun nevnte årsplanen som et eksempel. Hun møtte mye motstand mot den i begynnelsen, men i dag fungerer den bra. Medarbeiderne får komme med innspill, og hun prøver så godt hun kan å

etterkomme deres ønsker. Dette motiverer trolig medarbeiderne på klinisk avdeling, fordi de får en viss grad av kontroll over egen arbeidssituasjon. Det at Herzberg kategoriserer det som en motivasjonsfaktor betyr ikke at den vil skape mistriivsel dersom de ikke får innflytelse. Vi tror derimot at dersom lederne slutter å inkludere medarbeiderne i turnus og arbeidsplaner, kan det føre til mistriivsel. Autonomi er ifølge Deci og Ryan (2017) et grunnleggende psykologisk behov som vi tror kan knyttes opp mot medvirkning, da det blant annet handler om innflytelse på arbeidsdagen. Mangel på innflytelse kan føre til mistriivsel og redusert indre motivasjon som dermed kan gi en negativ virkning på ytelse.

Leder for portørene fortalte at det ikke er så mye endringer, men det er de medarbeiderne som er mest frempå som blir tatt med på råd. Dette kan føre til at noen føler seg tilsidesatt. En årsak til at det kun er noen medarbeidere som tar initiativ til å bli med på råd kan være fordi de er fornøyd med hvordan arbeidssituasjonen er. Det kan derimot også bety at de ikke får komme med innspill, men at de aksepterer det fordi avstanden til toppen i organisasjonen er for stor. Lederne blir også tatt med på råd ved endring på sine nivå. Leder for portørene sa han ikke kan forvente å gi råd helt til topps. Dette tilsier at lederne også får komme med innspill på sine områder og får innvirkning på egne arbeidsforhold.

Her har vi drøftet ledernes og medarbeidernes medvirkning. Medarbeiderne blir tatt med på råd ved endring i egen organisasjonen eller endring i arbeidsoppgaver. Lederne blir også tatt med på råd ved endringer på sitt eget nivå. Medarbeiderne fortalte at de får komme med innspill på turnuser og arbeidsplaner. Det at medarbeiderne får være med på å komme med ønsker om egen arbeidstid, tror vi kan være med på å øke deres trivsel og motivasjon og dermed ytelse. Dette er altså i samsvar med Herzbergs motivasjonsfaktor angående kontroll over egen arbeidssituasjon.

5.6 Forskjeller og likheter mellom avdelingene

Vi har funnet noen forskjeller og likheter mellom de ulike avdelingene som kan ha betydning for motivasjonen til medarbeiderne og vil nevne noen av de som utmerket seg mest her. En ulikhet vi merket oss var at lederne for klinisk avdeling og HR2 var tettere på sine medarbeidere og flinkere å gi tilbakemelding enn lederne for portørene og HR1. Virkningen av dette på medarbeidernes motivasjon kan være at de som føler mer støtte og oppfølging av sin leder vil være mer motiverte. Medarbeiderne til HR1 uttrykte et ønske om mer tilbakemeldinger på

arbeidet, noe vi tror er fordi det vil gi dem mer motivasjon og trivsel. Vi kunne også se antydning til en ulikhet angående autonomnivået hos medarbeiderne i de ulike avdelingene. Det kunne også se ut som medarbeiderne til HR2 og den kliniske avdelingen fikk et ulikt nivå av autonomi som var tilfredsstillende for den enkelte. Portørene og medarbeiderne til HR1 hadde også et tilfredsstillende nivå av autonomi hos enkelte, men her var det flere som uttrykte misnøye. Vi fikk inntrykk av at medarbeiderne til HR2 og den kliniske avdelingen hadde størst grad av motivasjon og ytelse i vårt utvalg, og dette kan være på grunn av disse ulikhetene.

Videre merket vi oss en likhet ved at alle lederne tilbød deres medarbeidere mulighet til å utvikle sin kompetanse. Lederen for portøren oppfordret derimot ikke medarbeiderne til å ta kurs jevnlig i samme grad som lederne for klinisk avdeling, HR1 og HR2. Han var heller åpen for at de medarbeiderne som ønsket utvikling fikk mulighet til dette. I både klinisk avdeling og HR-avdelingen er det en nødvendighet å regelmessig oppdatere kompetansen ettersom forskning stadig er i endring. Portørene har derimot ingen krav til formell kompetanse, og stillingen bygger mer på kompetanse som kommer av erfaring og personlighet. Vi tenker derfor at dette kan være grunnen til et mindre fokus på formell kompetanseutvikling hos portørene.

Vi fikk inntrykk av at medarbeiderne på den kliniske avdelingen og HR-avdelingen satt veldig pris på at lederne oppfordrer til å gå på kurs, og at det dermed bidrar til økt motivasjon og ytelse. Hos portørene var det kun en portør som uttrykte et ønske om slik utvikling, og denne muligheten så ut til å kunne motivere han til høyere ytelse. Denne faktoren tror vi er med på å øke motivasjonen til de medarbeiderne som hadde et ønske om utvikling. Det at portør avdelingen hadde lite fokus på dette kan være grunnen til at det kun er en person som ønsker å utvikle seg, da de andre kanskje ikke er klar over at denne muligheten finnes. Vi tror derfor at større fokus på kompetanseutvikling i avdelingen kan bidra til høyere motivasjon og ytelse hos flere av portørene på lik linje som hos medarbeiderne i de andre avdelingene.

Kapittel 6 – Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan medarbeidere og ledere blir motiverte i arbeidslivet ved utgangspunkt i et sykehus i Norge. Ikke all motivasjon trenger å føre til ytelse, og dette har vi prøvd å understreke, noe vi formulerte i følgende problemstilling:

”Hva motiverer til ytelse i en arbeidssituasjon?”

De motivasjonsfaktorene som skilte seg ut var hovedsakelig oppgaverelatert, blant annet interessante, spennende, varierende og utfordrende oppgaver. Tilbakemelding viste seg også å være viktig, og vi synes at dette i stor grad bar preg av å ta del i ytelsesnivået til medarbeiderne. Vi fant i tillegg flere innslag av relasjonsrelaterte faktorer slik som å føle seg verdsatt, bli sett og bli hørt i tillegg til noen få innvendinger om hvordan organisasjonen fungerer. I og med at lederne så ut til å ta på seg ansvaret med å skape trivsel for de ansatte, kan vi anta at dette er noe som påvirker motivasjonen og ytelsen til medarbeiderne i bedriften. Varierende og interessante oppgaver er ifølge Herzberg en motivasjonsfaktor, og dette var også den mest nevnte motivasjonsfaktoren blant alle informantene. Vi antar derfor at dette er en av de viktigste driverne som fører til ytelse hos de ansatte uten at vi kan si dette med full sikkerhet.

Medarbeiderne og lederne var enig i at motiverende lederatferd var å gi tilbakemelding, se sine medarbeidere, vise tillit, være positiv og engasjert og gi handlingsrom. Lederne ved sykehuset er for det meste flinke på alle disse områdene. Et par av lederne vet de bør bli flinkere på å gi tilbakemeldinger, noe som vi råder dem til å ta tak i for å øke motivasjonen og trivselen til deres medarbeidere. Slik vi ser det er alle lederne bevisst på sin egen lederstil og lederatferd, og vet hva som må til for å motivere sine medarbeidere i arbeidet, noe som vi tror bidrar til å motivere de til bedre ytelse.

Datainnsamlingen har avdekket at både medarbeidere og ledere innenfor de ulike avdelingene hadde den etterspurte kompetansen til å kunne utføre arbeidsoppgavene sine. Når det gjelder graden av utnyttet kompetanse blant både ledere og medarbeidere, var det enighet om at den ble brukt i stor grad, og det kan tyde på at dette er med på å skape trivsel og motivasjon. Videre viste det seg i undersøkelsen vår at ledelsen innenfor de ulike avdelingene har vært flinke å legge til rette for kompetanseutvikling i form av kurs, men at de innenfor internservice kan bli bedre på det. Det å legge til rette for at enhver medarbeider skal kunne utnytte sin kompetanse, og i tillegg motivere de til å utvikle den, mener vi kan være med på å gi økt ytelse.

Angående autonomi varierte svarene mellom alle informantene. Lederne er nok mer frie, men vi så at deres svar ligner medarbeidernes svar, som gikk ut på at oppgavene er gitt, mens gjennomførelsen er mer selvstendig. De som ga uttrykk for å være tilfredsstillt med sitt autonomnivå, virket også mer motiverte til å gjøre en god innsats i arbeidet sitt. Vi tror derfor at det å tilfredsstille enhver medarbeiders ulike autonomibehov kan gi økt indre motivasjon som

bidrar til økt ytelse og trivsel. Det kan se ut som den kliniske avdelingen og HR-avdelingen er på god vei her, mens portørene innen internservice kan gjøre en ekstra innsats.

Når det gjelder medvirkning, var det overensstemmelse mellom de fleste ledere og medarbeidere om at medarbeiderne blir tatt med på råd ved endring. Videre mente også lederne at de som oftest blir tatt med på råd ved endringer på sitt eget nivå. Vi merket oss at det var noen medarbeidere som var mer frempå enn andre når det gjaldt å bli med på råd ved endring. En årsak til dette kan være at de som ikke viser interesse er fornøyd med dagens arbeidssituasjon, og er kanskje litt likegyldige til det som skal skje. Det kan derimot også være at de ikke får komme med innspill. Mange medarbeidere får være med å komme med innspill på egen turnus og arbeidsplan. Det å få være med å sette opp arbeidstid kan som nevnt bidra til å øke alle informantenes motivasjon og ytelse.

6.1 Forslag til videre forskning

Vi har underveis i oppgaven merket oss nye interessante temaer og retninger som kunne utfylt oppgaven bedre om vi hadde hatt lengre tid. Mange av de ansatte har jobbet i bedriften gjennom flere tiår, og vi fikk inntrykk av at dette kunne være noe som bidrog til motivasjon og ytelse i deres stilling. Dette var ikke noe vi spurte direkte om, og derfor ville det vært interessant å undersøke videre. Vi har heller ikke spurt direkte om ansvar, noe som kunne gitt oss en større forståelse av deres grad av autonomi.

Vi føler at vi har fått gode og tydelige svar fra informantene, men informasjonen er likevel begrenset. Derfor kunne det vært interessant å ha bedre tid til å utfylle mengden og resultatet i oppgaven. Det var ønskelig å ha en kvantitativ spørreundersøkelse i tillegg, da vi følte det ikke var tilstrekkelig å kun møte informanter gjennom intervju i en bedrift. Vi kunne også gått inn i bedriften for å observere og følge informantene over tid for å studere endring i forhold til endringer i organisasjonen.

Litteraturliste

- Antecedentes. (u.d.) *Antecedentes de la empresa*. Hentet 05.04.2018 fra <https://antecedentes.net/antecedentes-de-la-empresa/>
- Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M., Passer, M., & Smith, R. (2015). *Psychology: The science of mind and behavior* (3rd ed.). London: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (24.01.2012). *Støttende ledere er lønnsomme ledere*. Hentet 01.04.2018 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2012/01/stottende-ledere-er-lonnsomme-ledere/>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Kompetansemobilisering*. I *Strategisk kompetanseledelse* (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Ledernytt. (u.å). *Motivasjon på arbeidsplassen*. Hentet 22.04.18 fra <https://www.ledernytt.no/motivasjon-paa-arbeidsplassen.5404620-112537.html>
- Myklemyr, A. (16.11.2012). *Slik er motivasjonen vår skrudd sammen*. Hentet 09.04.18 fra <https://www.dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen>
- Regjeringen. (u.å.) *Sykehus*. Hentet 09.04.18 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/id10935/>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017) *Self-determination Theory: basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York: Guilford Press.
- Sander, K. (11.03.2018) *Maslows behovspyramide*. Hentet 24.04.18 fra <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>
- Stranden, A. L. (20.06.2015). *Derfor slutter ansatte i jobben*. Hentet 09.04.18 fra <https://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>

Vedlegg

1. Intervjuguide til medarbeidere

1. Kjønn og alder
2. Stilling
3. Hva legger du i begrepet motivasjon?
4. Hva motiverer deg i arbeidet?
5. Hvordan bidrar din leder til å motivere deg?
6. I hvor stor grad har du innflytelse på planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgavene dine?
7. Kan du ta selvstendige avgjørelser i stillingen din?
8. Hvilken kompetanse har du som gjør deg egnet til å gjennomføre dine arbeidsoppgaver?
9. I hvor stor grad får du benyttet din kompetanse?
10. Blir du tatt med på råd ved endring i strategi, arbeidsordninger eller organisasjon?
11. Hva gjør ledelsen for å motivere deg?
12. Hva gjør du for å motivere din leder?
13. Hvilken adferd synes du kjennetegner en leder som er flink til å motivere?
14. Når får du tilbakemelding fra din leder på den jobben du gjør?

2. Intervjuguide til ledere

1. Kjønn og alder
2. Stilling
3. Hva legger du i begrepet motivasjon?
4. Hvordan bidrar du som leder med å skape motivasjon hos dine ansatte?
5. Hva har du erfart bidrar mest til motivasjon hos dine ansatte?
6. Hva motiverer deg i arbeidet?
7. I hvor stor grad har medarbeiderne innflytelse på planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgavene sine?
8. Hvilken innflytelse har du på dine oppgaver?
9. Hvilken del av din kompetanse gjør deg best egnet som leder?
10. I hvilken grad mener du at dine ansatte får benyttet sin kompetanse?
11. Blir du tatt med på råd ved endring i strategi, arbeidsordning og/eller organisasjon?
12. Tar du dine medarbeidere med på råd ved endring?
13. Hvordan er du som leder?
14. Hvilken atferd syntes du kjennetegner en leder som er flink til å motivere?
15. Hvordan gir du tilbakemelding til dine medarbeidere?
16. Hva mener du er virkningene av tilbakemelding?