



UNIVERSITETET I
NORDLAND

**Hvordan kan ledelse bidra til økt arbeidsmotivasjon
hos kunnskapsarbeidere?
Motiverende lederskap sett fra medarbeidernes perspektiv**

EK205E

Bacheloroppgave i Relasjonsmarkedsføring og ledelse

Kandidatnummer: 18

Camilla Susann Jelstad

Bodø 21.05.14



Abstract

The purpose of this study is to find out what motivates knowledge workers and how management can affect the motivation of the employees. This study focuses especially on nurses working at a certain department at Nordlandssykehuset. The aim of the study is to answer the following question:

How can management help increase work motivation of knowledge workers?

To answer this question, I first needed to find out what motivates the knowledge workers to do their best work. I have looked at various motivation and behavioural theories that can contribute to finding the answer to my research question. Well-known theorists such as Maslow and Herzberg get affected in the thesis, as well as management theory.

I have conducted both quantitative and qualitative study methods in this thesis. In the quantitative method I have formed a survey, and in the qualitative method I designed an interview guide. I have focused mainly on the survey in this study.

The results of this study indicate that different factors motivate the employees. However, some motivational factors recur. These factors are mainly complacency, satisfied patients, professional competence, feedback, working environment and the sense of achievement. I also found out that there are many steps the management can take to help increase motivation. Giving more and better feedback, provide courses to add competence and creating social activities are just a few of the measurements the management can implement to motivate the employees at their department.

Forord

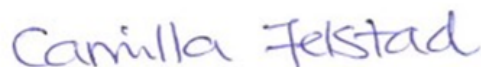
Denne oppgaven er en obligatorisk oppgave som avslutter bachelorstudiet i økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Omfanget av studien er på 15 studiepoeng. Jeg har tatt utgangspunkt i profileringen Human Resources Management. Denne profileringen ble avholdt i femte semester, ved utveksling til Universitetet i Alicante, Spania.

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledelsen i en organisasjon kan bidra til å øke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Jeg har basert forskningen på ledelse og sykepleiere ved én av avdelingene ved Nordlandssykehuset i Bodø.

Jeg vil takke ansatte ved Nordlandssykehuset for nyttig informasjon og utfyllende svar på spørreundersøkelsen og intervju. Enhetsleder for avdelingen fortjener også takk for støtte og innspill gjennom mitt arbeid. Til slutt vil jeg takke min veileder Kristin Haugland Smith for god oppfølging og veiledning gjennom denne våren.

Handelshøgskolen i Bodø

Bodø 21. mai 2014



Camilla Jelstad

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg tatt for meg motiverende lederskap i helsesektoren. Formålet med oppgaven var å finne ut hvilken innvirkning ledelsen har på arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeidere, og på hvilken måte ledelsen kan bidra til å øke denne motivasjonen. I dette tilfellet har jeg valgt sykepleiere til å representere kunnskapsarbeidere. Studien er basert hovedsakelig på spørreundersøkelse, supplert av et intervju. Studien er derfor sterkt preget av medarbeidernes syn på motivasjon og ledelse.

Jeg har lagt vekt på følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan ledelse bidra til økt arbeidsmotivasjon hos kunnskapsarbeidere?

Ved hjelp av empiri og litteratur har jeg prøvd å få en bredere forståelse av hva ledelsen kan gjøre for å øke arbeidsmotivasjonen hos sine ansatte. I litteraturen har jeg lagt stor vekt på teoretikerne Abraham Maslow og Frederick Herzberg, og deres respektive motivasjonsteorier.

For å svare på problemstillingen har jeg gjennomført både kvantitativ og kvalitativ undersøkelse i form av henholdsvis spørreundersøkelse og et semistrukturert intervju. I den kvantitative delen sendte jeg ut spørreskjemaer til 23 sykepleiere hvor 21 stykker besvarte, mens i den kvalitative delen intervjuet jeg enhetslederen ved avdelingen.

Jeg har i denne oppgaven kommet frem til at det er mange faktorer som påvirker arbeidsmotivasjonen hos de ansatte, og det er også mange tiltak ledelsen kan iverksette for å øke denne motivasjonen. Jeg har funnet ut at spesielt arbeidsmiljø, økt kompetanse, tilbakemeldinger, fornøyde pasienter, mestringsfølelse og selvtilfredshet ved godt utført arbeid er viktige motivasjonsfaktorer for de ansatte ved denne avdelingen. Økt motivasjon hos de ansatte avhenger mye av hvilke forhold ledelsen legger til rette for. Flere tilbakemeldinger, faglig oppdatering og bedre sosialt og fysisk arbeidsmiljø er blant faktorene som bør forbedres av ledelsen for at de ansatte skal motiveres ytterligere.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Valg av oppgave.....	3
1.3 Problemstilling	3
1.4 Avgrensing	3
1.5 Oppgavens oppbygging.....	4
2. Teori.....	5
2.1 Motivasjonsbegrepet	5
2.1.1 Indre og ytre motivasjon	6
2.2 Motivasjonsteori.....	7
2.2.1 Maslows behovshierarki	7
2.2.2 Herzbergs tofaktorteori.....	11
2.2.3 Jobb-berikelse	13
2.3 Ledelsesteori.....	13
2.3.1 Ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere i helsesektoren	14
2.3.2 Utfordringer for ledelsen	15
2.3.3 Personalpolitiske utfordringer.....	16
2.3.4 Relasjoner, motivasjon og bedriftens spenningsfelt.....	18
2.3.5 Motivasjonskraft.....	19
2.4 Virkemidler for å motivere ansatte.....	20
2.4.1 Incentivsystemer.....	20
2.4.2 Målsetting.....	21
2.4.3 Tilbakemeldinger	22
2.4.4 Kreativitet.....	23
2.5 Oppsummering av teori	24
3. Metode	25
3.1 Hva er metode?.....	25
3.1.1 Kvantitativ og kvalitativ metode	25
3.1.2 Metodetriangulering	26
3.2 Forskningsprosessen.....	26
3.2.1 Spørreundersøkelse.....	27
3.2.2 Intervju.....	28
3.3 Analyse.....	30

3.4	Evaluering	30
3.4.1	<i>Validitet og reliabilitet</i>	30
3.4.2	<i>Generalisering</i>	31
3.5	Mulige feilkilder.....	31
3.5.1	<i>Bortfall av informanter</i>	31
3.5.2	<i>Uklare spørsmål</i>	32
3.5.3	<i>Feilsvaring</i>	32
3.5.4	<i>Intervjuereffekt</i>	32
4.	Empiri	33
4.1	Hva er empiri?	33
4.2	Spørreundersøkelsens resultater	33
4.2.1	<i>Demografiske data</i>	34
4.2.2	<i>Hvor viktig er de følgende faktorene for de ansattes arbeidsmotivasjon?</i>	36
4.2.3	<i>Hva motiverer de ansatte til å gjøre en god jobb?</i>	37
4.2.4	<i>Tiltak i dag og tiltak i fremtiden</i>	37
4.2.5	<i>Har utskiftingen av ledelsen ført til endring i de ansattes motivasjon?</i>	38
4.2.6	<i>I hvilke situasjoner har ansatte opplevd å miste arbeidsmotivasjonen?</i>	39
4.2.7	<i>Hvor enig/uenige er de ansatte i følgende påstander?</i>	40
4.2.8	<i>Varierer arbeidsmotivasjonen med de ulike turnusvaktene?</i>	41
4.2.9	<i>Hvilke endringer ville de ansatte gjort dersom de var ledere for avdelingen?</i>	41
4.2.10	<i>Hvor motiverte er de ansatte til å prestere sitt beste på jobben?</i>	42
4.3	Lederens synspunkter	43
4.3.1	<i>Bakgrunnsinformasjon</i>	43
4.3.2	<i>Motivasjon</i>	43
4.3.3	<i>Viktige motivasjonsfaktorer</i>	44
4.3.4	<i>Demotiverende faktorer</i>	44
4.4	Oppsummering av mine resultater	45
5.	Analyse	46
5.1	Demografiske data.....	46
5.2	Motiverende faktorer	46
5.2.1	<i>Lønn</i>	47
5.2.2	<i>Arbeidsmiljø</i>	47
5.2.3	<i>Faglig oppdatering</i>	48
5.2.4	<i>Fornøyde pasienter</i>	49
5.2.5	<i>Selvtilfredshet og mestringsfølelse</i>	49

5.2.6	<i>Tilbakemeldinger</i>	50
5.2.7	<i>Mål og resultater</i>	51
5.2.8	<i>Arbeidsoppgavenes karakter</i>	51
5.2.9	<i>Sikker jobb</i>	52
5.3	Demotiverende faktorer	53
5.3.1	<i>Ressursmangel</i>	53
5.4	Mindre viktige faktorer	53
5.4.1	<i>Forfremmelse og status</i>	53
5.5	Oppsummering av analysen	54
6.	Oppsummering og konklusjon	55
6.1	Oppsummering av studien	55
6.2	Konklusjon	56
6.2.1	<i>Stramme budsjetter</i>	56
6.2.2	<i>Ledelsesmessige tiltak</i>	57
6.3	Avslutning	58
	Litteraturliste	59

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Kjønnfordeling

Tabell 2: Aldersfordeling

Tabell 3: Ansettelsestid ved Nordlandssykehuset

Tabell 4: Motiverende faktorer

Tabell 5: Påstander om arbeidshverdagen

Tabell 6: Nåværende motivasjon

Oversikt over figurer

Figur 1: Maslows behovshierarki

Figur 2: Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer

Figur 3: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer

Figur 4: Hvordan personlige trekk og trekk ved organisasjonen påvirker ytelse og prestasjoner

Figur 5: Relasjon, motivasjon, spenningsfelt

Figur 6: Incentivsystemer

Figur 7: De sentrale elementene i målsettingsteorien

Figur 8: Kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkter på en skala

Figur 9. Forskningsprosessens faser

Figur 10: Grader av strukturering av et intervju

Figur 11: Faktorer som fører til økt motivasjon

Oversikt over appendiks

Appendiks 1: Helsepersonell med autorisasjon eller lisens

Appendiks 2: Nøkkeltall for Nordlandssykehuset

Appendiks 3: Spørreundersøkelse

Appendiks 4: Intervjuguide

Nøkkelord

Motivasjon, kunnskapsarbeidere, ledelse, sykehusledelse, arbeidsmiljø, samhandling, tilbakemelding, behov.

1. Innledning

I have long suspected that running even the most complicated corporation must almost be child's play compared to trying to manage almost any hospital

- Mintzberg

Dette kapitlet vil omfatte bakgrunnen for oppgaven, og grunnen til at jeg har valgt akkurat denne oppgaven. Jeg presenterer også problemstilling og forskningsspørsmål, og deretter oppgavens avgrensning. Til slutt skisserer jeg oppgavens oppbygging gjennom å redegjøre for de følgende kapitlene.

1.1 Bakgrunn

”Arbeidslivet har endret seg til å bli mer kunnskaps- og informasjonsintensivt” hevder Madsen (2011), stipendiat ved Norges Handelshøyskole. Han forsker på ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere, og skriver at mange virksomheter har høyt utdannede arbeidstakere som de ønsker å anvende på en effektiv måte. Disse høyt utdannede arbeidstakerne havner ofte under kategorien kunnskapsarbeidere.

Kunnskapsarbeidere kjennetegnes først og fremst av at de ofte fokuserer på spennende, kreative og utfordrende arbeidsoppgaver. Kunnskapsarbeidere er også kjent for å ha høy grad av selvbestemmelse over utføring av arbeid. Selve kunnskapsarbeidet omfatter ikke bare spennende, kreativt og utfordrende arbeid, men også mer rutinepregede og individbaserte arbeidsoppgaver (Christiansen og Foss, 2011).

For å kunne anvende kunnskapsarbeiderne på en effektiv måte er det viktig at ledelsen i den aktuelle virksomheten vet hvordan man skal lede slike medarbeidere. En ledelse må også ha kunnskaper om hvordan man kan skape og øke motivasjonen hos sine ansatte. Lærebøker i organisasjons- og ledelsesteori påstår ofte at enhver virksomhet står overfor to sentrale problemer. Det første problemet dreier seg om motivasjon. Det kan være vanskelig for ledelsen å sikre at medarbeiderne har den rette motivasjonen for å arbeide i virksomhetens beste interesse. Det andre problemet er et koordineringsproblem, som handler om at selv om

medarbeiderne i virksomheten er motiverte, hjelper det ikke hvis virksomheten ikke evner å koordinere innsatsen fra de motiverte medarbeiderne (Christiansen og Foss, 2011).

Kunnskapsarbeidere finnes i mange forskjellige virksomheter, og et eksempel på en virksomhet hvor man finner slike medarbeidere er sykehus. Sykehus er en kunnskapsorganisasjon som består av en samling avdelinger og klinikker hvor det arbeider ulike faggrupper og spesialister med høy kompetanse. Sykehusansatte jobber med liv og død, håp og fortvilelse, og dette gjør sykehusorganisasjonen spesiell (Grund, 2006).

I begynnelsen av 2013 var det 428 367 personer med autorisasjon eller lisens som helsepersonell i Norge (appendiks 1). Blant disse var 149 559 sykepleiere og 41 224 leger. Sykepleiere utgjorde nærmere 35% av helsepersonellet, mens legene utgjorde rundt 10%. Dette helsepersonellet er fordelt utover forskjellige helsetjenester, eksempelvis sykehjem og sykehus.

Nordlandssykehuset HF er et helseforetak som er eid av staten, og har sentralsykehusfunksjoner for 210 000 innbyggere i Nordland fylke. Ifølge sykehusets egen nettside har de enheter både i Bodø, Vesterålen og Lofoten, og er en stor utdanningsinstitusjon for leger, sykepleiere, psykologer og andre faggrupper i spesialisthelsetjenesten. Ved Nordlandssykehuset finner man mange forskjellige avdelinger som krever helsepersonell med ulike spesialiseringer. Anestesiavdelingen trenger anestesileger og anesthesisykepleiere, barneavdelingen trenger barneleger og barnesykepleiere, og slik fortsetter det for flere avdelinger. Nordlandssykehuset har sykepleieransatte med spesialiseringer i blant annet kreft, ortopedi, kirurgi, revmatologi og stomi, og alle disse sykepleierne har ulikt arbeid og ulike behov.

Tall fra 2010 (appendiks 2) viser at det var 3765 ansatte ved Nordlandssykehuset. Av disse var 26% menn og 74% kvinner, og gjennomsnittsalderen var 44,5 år.

1.2 Valg av oppgave

Som ansatt ved Nordlandssykehuset gjennom tre år, har jeg vært i kontakt med mange ansatte. Disse ansatte er forskjellige typer kunnskapsarbeidere, hovedsakelig mennesker med kunnskaper om medisin, helse og sykepleie. I løpet av min tid i helseforetaket har jeg undret over hvordan ledelsen i de forskjellige klinikkene klarer å motivere så mange forskjellige medarbeidere til å prestere godt på jobben, og jeg ønsket derfor å se nærmere på motiverende lederskap i helsesektoren.

Mitt kjennskap til helseforetaket gjorde Nordlandssykehuset til et naturlig valg av foretak.

1.3 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan ledelsen i en kunnskapsbedrift kan bidra til å øke arbeidsmotivasjonen til sine ansatte. Jeg har tatt utgangspunkt i kunnskapsarbeidere i helsesektoren, og har valgt å basere studien på ledelse og sykepleiere ved én avdeling ved Nordlandssykehuset.

Jeg har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan ledelse bidra til økt arbeidsmotivasjon hos kunnskapsarbeidere?

- En studie av motiverende lederskap sett fra medarbeidernes perspektiv

1.4 Avgrensning

Jeg har valgt å avgrense denne oppgaven til Nordlandssykehuset HF avd. Bodø. Innenfor Nordlandssykehuset HF finner man flere avdelinger spredt i hele Nordland. I Bodø ligger foretakets to største sykehus, et somatisk og et psykiatrisk sykehus, i tillegg til distriktpsikiatrisk senter. I Lofoten og Vesterålen ligger lokalsykehusene henholdsvis på Gravdal og på Stokmarknes. I tillegg finnes det flere psykiatriske poliklinikker og andre enheter flere steder i Nordland. Jeg har valgt å forholde meg til den somatiske delen av Nordlandssykehuset HF avd. Bodø.

Oppgaven er avgrenset til å studere én avdeling ved Nordlandssykehuset. Jeg har videre avgrenset meg til å forske på hvilken innvirkning ledelsen har på arbeidsmotivasjonen hos de ansatte ved denne avdelingen. Jeg ønsket å gå i dybden på forskningsspørsmålet mitt, og har derfor lagt lite fokus på andre temaer innenfor motivasjon, slik som for eksempel selvmotivasjon og motivasjons fra medarbeidere.

1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 tar jeg for meg teori som bidrar til å belyse problemstillingen min. Kapitlet er bygget opp i fire hoveddeler: Første del omhandler motivasjonsbegrepet, mens andre del tar for seg motivasjonsteori. Del tre dreier seg om ledelsesteori, og fjerde del tar til slutt for seg motiverende virkemidler.

I kapittel 3 redegjør jeg for den metodiske tilnærmingen jeg har valgt. Metodetriangulering, evaluering og eventuelle metodiske svakheter blir også gjort rede for i dette kapitlet.

Kapittel 4 viser empirien som skal belyse forskningsspørsmålet mitt. Her presenterer jeg først svarene fra spørreundersøkelsen, i form av tabeller og svar fra åpne spørsmål. Deretter presenteres svarene fra intervjuet med enhetslederen.

I kapittel 5 analyserer jeg resultatene av spørreundersøkelsen og intervjuet. Her knyttes teori opp mot de empiriske funnene, i tillegg til at jeg redegjør for ulike tiltak ledelsen kan iverksette for å motivere sine ansatte.

Kapittel 6 avslutter denne oppgaven. Her oppsummerer jeg hovedfunnene i min undersøkelse, og prøver å besvare problemstillingen med utgangspunkt i disse funnene.

2. Teori

Motivation is the fuel, necessary to keep the human engine running

- Zig Ziglar

I dette kapittelet presenteres den teoretiske referanserammen for oppgaven. Formålet med dette kapittelet er å beskrive ulike teorier, og vise hvordan disse teoriene kan belyse problemstillingen min. Først presenteres motivasjonsbegrepet med flere definisjoner og ulike motivasjonsteorier. Deretter redegjør jeg for ledelsesteori, og ser spesielt på personalpolitiske utfordringer ledelsen kan møte på. Viktigheten av relasjoner mellom leder og ansatt vektlegges også, i tillegg til betydningen av den ansattes motivasjonskraft. Kapittelet avsluttes med ulike virkemidler som kan benyttes for å motivere, hvor incentiver, målsetting, tilbakemeldinger og kreativitet vektlegges mest.

2.1 Motivasjonsbegrepet

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) kommer ordet motivasjon av det latinske ordet *movere* og betyr ”bevege”. Videre beskriver de motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2009: 93).

Ulleberg (2002) hevder at ”begrepet om motivasjon tilsier at vi har noe med et motiv å gjøre”. Begrepet motiv relateres til at mennesket har en grunn til å gjøre noe bestemt. Motivasjon kan defineres på to måter:

1. ”indre tilstand som vekker, styrer og opprettholder atferd ”
2. ” hvordan følelser, tanker og fornuft tvinner seg sammen og gir farge og glød til de handlinger vi utfører – det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder denne aktiviteten ved like og som gir aktiviteten mål og mening ”

Videre argumenterer Ulleberg (2002) for at motivasjon er en slags spenningstilstand i mennesket, en drivkraft som fører til handling, og deretter også til læring.

Andersen (1995) viser til at motivasjonsnivå varierer mellom mennesker, i tillegg til at det varierer på forskjellige tidspunkter. ”Vi vet at motivasjon er et resultat av interaksjonen mellom individ og situasjon. Vi må derfor ha in mente at motivasjonsnivået både varierer mellom mennesker og at det varierer for det enkelte menneske på forskjellige tidspunkter” (Andersen, 1995: 159-160).

Motivasjon kan altså beskrives på flere måter. Jacobsen og Thorsvik (2011) beskriver motivasjon som en indre psykologisk prosess i hvert enkelt individ som skaper en drivkraft som får en til å handle. Denne drivkraften gir retning for handlingen og kan opprettholde og forsterke den. Det er motivasjonen som fører til at den enkelte retter sin oppmerksomhet mot det som må gjøres, og deretter handler.

2.1.1 Indre og ytre motivasjon

I tillegg til at motivasjon varierer fra individ til individ, kan man også skille mellom indre og ytre motivasjon hos mennesket.

Indre motivasjon er motivasjon som har utgangspunkt i individets nysgjerrighet og interesse (Ulleberg, 2002). Bård Kuvaas, professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, gjennomførte en omfattende studie av nærmere 800 ansatte fra tre forskjellige kommuner i landet. Studien ble gjort på tvers av ulike sektorer i kommunen, hvor blant annet kultur, administrasjon, helse og sosial ble representert. Ut fra resultatene fra studien kunne Kuvaas konkludere med at ”høyt indre motiverte medarbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motiverte, det vil si motivert av lønn og prestisje” (Farbrot, 2009).

Kuvaas har også undersøkt hva som kjennetegner en arbeidstaker med høy indre motivasjon. Disse arbeidstakerne opplever stor grad av frihet til å planlegge og utføre forskjellige arbeidsoppgaver på egne måter. Disse arbeidstakerne opplever også at deres ledere styrker følelsen av å være kompetent i jobben sin, og oppfordrer til utvikling og selvstendighet. God samhandling med kolleger er også en positiv faktor som kan påvirke de ansattes indre motivasjon (Farbrot, 2009).

Ulleberg (2002) hevder at ytre motivasjon er motivasjon som ikke har utgangspunkt i aktivitetene i seg selv, men som er avhengig av at du oppnår en belønning for at du gjør en

aktivitet. Lønn er et eksempel på en slik belønning. Mange bedrifter er skeptiske til å profilere seg ved å tilby bedre lønnsvilkår enn sine konkurrenter, da det kan føre til at personalkostnadene i hele bransjen øker. I tillegg argumenteres det for at mennesker som tiltrekkes til bedrifter kun på grunn av lønn, ofte vil være mer ustabil arbeidskraft. ”Den som kommer for penger, går for penger” er et kjent ordtak for mange bedrifter (Ulleberg, 2002).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011) er det personer som har en indre motivasjon knyttet til faglige utfordringer som sitter med den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften.

2.2 Motivasjonsteori

Det finnes ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011) mange forskjellige teorier om hva som motiverer individer. I studier som omhandler motivasjon i organisasjoner, har tradisjonelt sett behovsteori stått mest sentralt. Jacobsen og Thorsvik hevder at organisasjoner må utformes slik at man dekker de menneskelige behovene som motiverer hvert enkelt individ til å handle.

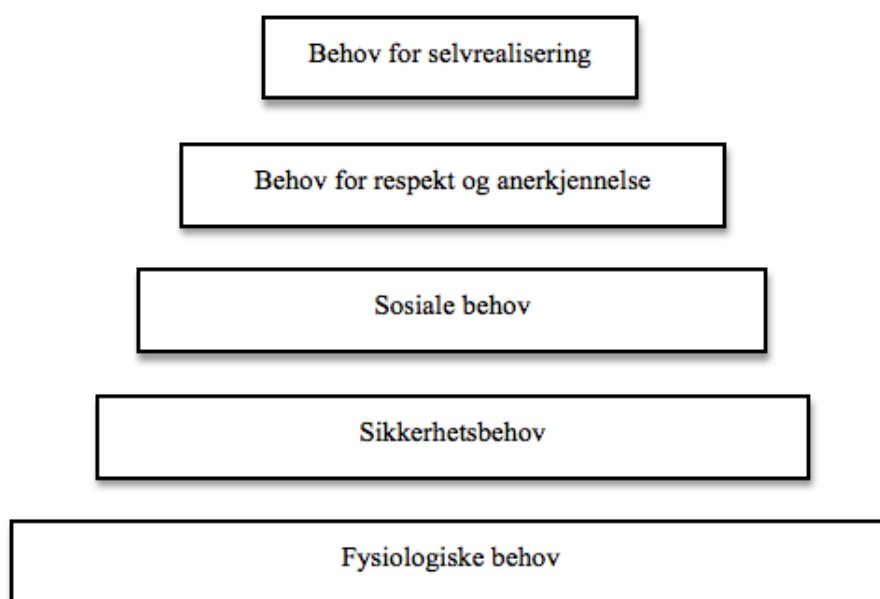
2.2.1 Maslows behovshierarki

I denne oppgaven vil jeg fokusere mye på Maslows behovshierarki. Maslows teori om de menneskelige behovene er kjent som det mest innflytelsesrike bidraget innenfor motivasjonsteori, og er blant de mest refererte og gjennomdiskuterte teoriene i organisasjonslitteraturen (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Abraham Maslow var en amerikansk psykolog som er svært kjent for hans teori om motivasjon hos mennesker. Han utviklet det velkjente behovshierarkiet i 1943, da han var psykologiprofessor ved Massachusetts Institute of Technology. Hans motivasjonsteori sikter mot å klassifisere og ordne alle de menneskelige behovene systematisk. Denne teorien har også fått stor betydning for diskusjonen om hvilke betingelser som er egnet for å fremme positiv motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

I Maslows behovshierarki har alle mennesker fem grunnleggende behov. Disse grunnleggende behovene er, som vist i figur 1; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for respekt og anerkjennelse og behov for selvrealisering. Innenfor disse fem hovedkategoriene er det to hovedtyper, hvor den ene typen er behov for underskuddsdekning og den andre typen behov for vekstmuligheter. Maslow (i Kaufmann og Kaufmann, 2009)

mente at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før de høyeste behovene, overskuddsbehovene, kan aktiveres.

Maslows behovshierarki brukes i mange forskjellige situasjoner der de menneskelige behovene er i fokus. Kaufmann og Kaufmann (2009) har fordypet seg i psykologi i organisasjon og ledelse, og tar for seg de ulike nivåene i hierarkiet. I tillegg til å beskrive behovsnivåene, ser de også på hvordan behovene på de forskjellige nivåene i hierarkiet kan tilfredsstilles i arbeidslivet.



Figur 1. Maslows behovshierarki

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver de ulike nivåene i Maslows behovshierarki. På nederste nivå i hierarkiet finner man de fysiologiske behovene. Dette er individets biologiske drifter, og er helt grunnleggende for menneskets tilpasning og overlevelse. Det handler om behov for vann, luft, næring og husly. Når det kommer til arbeidslivet, dreier de fysiologiske behovene seg hovedsakelig om lønnsbetingelser. For å kunne dekke de grunnleggende behovene, må man ha en viss minimumslønn.

Det neste nivået i behovshierarkiet er behov for sikkerhet. Sikkerhetsbehovene aktiveres først når et minimum av de fysiologiske behovene er tilfredsstillt. Under sikkerhetsbehov kommer behov for trygge omgivelser som beskytter mot fysisk og psykisk skade. I arbeidslivet kan

disse sikkerhetsbehovene oppnås ved å sørge for å ha grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet. Trygghet for å få beholde jobben kan for mange være grunnleggende for å at dette nivået i hierarkiet skal være behovstilfredsstilt. Det kan i tillegg være et fundament for å kunne jobbe seg oppover i behovshierarkiet, og på den måten søke i retning av større vekst og trivsel.

I det tredje og midterste nivået av hierarkiet finner man sosiale behov. Disse behovene kan bli aktivisert etter at både de fysiologiske behovene og sikkerhetsbehovene er grunnleggende tilfredsstilt. Disse behovene dreier seg om behov for tilknytning til andre mennesker, i form av gode venner og kolleger. Det handler om å finne sosiale omgivelser som kan formidle støtte og aksept. Det er mye en bedrift kan gjøre for å hjelpe til med å tilfredsstille disse behovene. Eksempler er å arrangere aktiviteter og annet sosialt samvær utenfor arbeidsplassen.

Nest øverst i Maslows behovshierarki finner man behov for respekt og anerkjennelse. Disse behovene handler om individets muligheter for personlig vekst, slik som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Sentrale behov på dette nivået er behov for å prestere, nyte suksess i livet, ha prestisje og nyte andres aktelse. I arbeidslivet er denne motivasjonsmekanismen av stor betydning. Det er svært viktig at det er konsekvens og systematikk i de tiltakene som settes i gang, og at det gis raske tilbakemeldinger på arbeid som bør anerkjennes. Eksempelvis kan man berømme en medarbeider for en god jobb, gi diplomer som gir konkrete bevis på takknemlighet eller gi en medarbeider ros i det interne nyhetsbladet på arbeidststedet. Å vise synlig anerkjennelse for arbeid noen har tatt på seg utenom sine vanlige plikter kan være av spesiell betydning.

Øverst i hierarkiet kommer behov for selvrealisering. Dette behovet innebærer å kunne ”frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper” (Kaufmann og Kaufmann, 2009: 95). Hvis man gir medarbeidere mulighet til dette i arbeidet sitt, kan dette utløse sterke motiverende krefter. Vanligvis vil et menneske yte sitt aller beste under slike betingelser, noe som er positivt for både medarbeideren og bedriften. Tamm og Andersen (1994) argumenterer for at det som er selvrealisering for en person, trenger ikke være det for en annen. Det er på det øverste nivået i behovshierarkiet de individuelle forskjellene kommer tydeligst til syne.

Ifølge Maslow (i Tamm og Andersen, 1994) er det slik at så fort et behov er tilfredsstilt, melder et nytt behov seg, og det er disse behovene som utgjør grunnlaget for motivasjonen. Mennesker er forskjellige, og behovenes styrke kan derfor variere fra person til person. Behovene som oppstår hos et menneske, kan oppstå både på grunn av ytre og indre årsaker.

I figur 2 kan man se sammenhengen mellom Maslows behovsnivåer og organisasjonsmessige faktorer som motiverer individer. Her ser man klart hvordan blant annet lønn er et materielt gode som er nødvendig for å kunne tilfredsstille de fysiologiske behovene. Uten utbetalt lønn vil det være vanskelig å skaffe for eksempel næring og husly. Når man ser på sammenhengen mellom de forskjellige behovene og de organisasjonsmessige faktorene, ser man at det er forskjellige faktorer som tilfredsstiller de ulike behovene, og dette må en ledelse vise hensyn til når det gjelder de ansatte arbeidsmotivasjon. Figuren viser flere motiverende faktorer som er interessant i min undersøkelse, slik som tilbakemeldinger, lønn, sosiale behov, utfordringer og kreativitet (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstfredsstillelse
Fysiologiske behov	- Lønn - Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	- Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	- Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for respekt og anerkjennelse	- Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	- Utfordrende oppgaver - Mulighet for å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

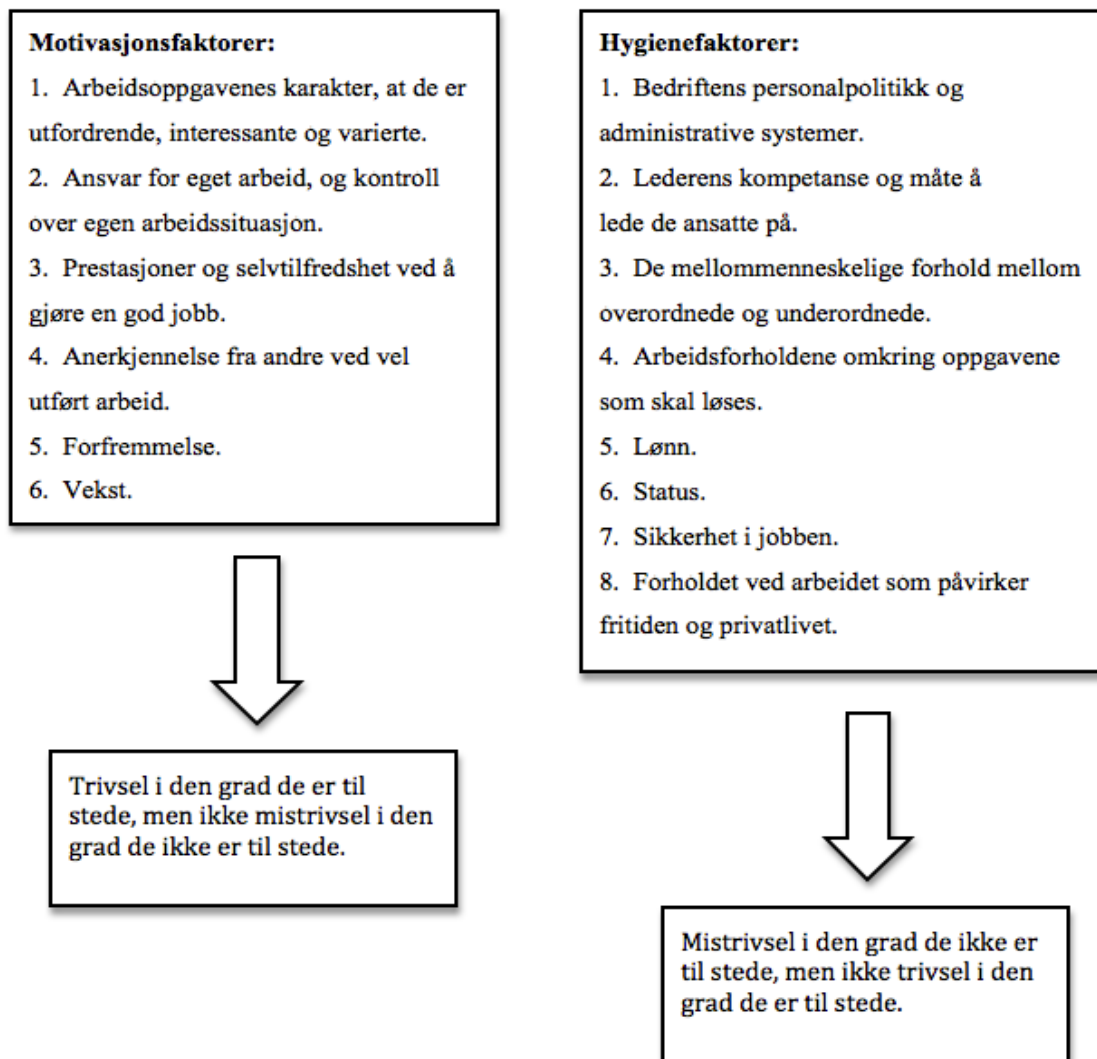
Figur 2. Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen og Thorsvik, 2011: 222).

2.2.2 Herzbergs tofaktorteori

En annen velkjent motivasjonsteori er Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen og Thorsvik, 2011). Denne teorien ble utviklet etter at Frederick Herzberg intervjuet flere hundre arbeidere om trivsel og mistrivsel. Etter å ha analysert resultatene fra intervjuene kunne han konkludere med at mistrivsel ikke ble ansett som det motsatte av trivsel. Han oppdaget at de to begrepene *mistrivsel* og *trivsel* refererte til to helt uavhengige dimensjoner. Trivsel i arbeidet var knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel var knyttet til hvordan de ansatte ble behandlet og til arbeidsmiljø. Han kunne dermed skille mellom to forskjellige faktorer; motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Med motivasjonsfaktorer menes egenskaper ved jobben som aktivt fremmer tilfredshet når de er til stede, mens med hygienefaktorer menes egenskaper ved jobben som opphever utilfredshet ved fravær av negative arbeidsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder også at hvis man sammenligner Herzbergs og Maslows teorier, kan man se at Herzbergs motivasjonsfaktorer er faktorer som har nær tilknytning til behov som ligger høyere i Maslows behovshierarki. Dette er faktorer som ansvar, vekst, utviklingsmuligheter, prestasjoner og anerkjennelse. Dersom motivasjonsfaktorene mangler, vil det forekomme en nøytral tilstand, men dersom disse faktorene er til stede, vil de virke aktivt og fremmende på produktivitet og tilfredshet. Motivasjonsfaktorer henger nært sammen med indre motivasjon, i motsetning til hygienefaktorer som er knyttet til ytre motivasjon (Vik, 2007).

I Kaufmann og Kaufmann (2009) kan man også se at i kategorien hygienefaktorer finner vi sosiale og fysiske arbeidsforhold, lønnsforhold, jobbtrygghet og status. Dersom disse faktorene er gode, vil mistrivsel forsvinne. Hvis man sammenligner med Maslows hierarki igjen, ser man at de fleste av hygienefaktorer befinner seg på det nedre nivået av hierarkiet.



Figur 3. Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2011: 227).

I figur 3 kan man se hvordan ulike faktorer er delt inn i motivasjons- og hygienefaktorer, og hvordan motivasjonsfaktorene fører til trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Motsatt er det med hygienefaktorer; de skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede.

2.2.3 Jobb-berikelse

Herzbergs tofaktorteori (i Kaufmann og Kaufmann, 2009) har ledet frem til jobb-berikelse. Jobb-berikelse er et viktig arbeidsmiljøprogram som skal ruste opp motivasjons- og hygiene faktorene i en organisasjon. Nedenfor kommer fem eksempler på tiltak som kan gjennomføres for å tilføre jobben et mer positivt innhold:

1. Gi slipp på litt av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Her vektlegges resultater og det er viktig at arbeidstakeren har kunnskap nok til å kunne velge den fremgangsmåten som vil føre til at resultatene blir oppnådd på best mulig måte.
2. Øke arbeidstakerens personlige ansvar. Her får hvert enkelt individ økt ansvar og større kontroll over egne jobbhandlinger.
3. Organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Alle arbeidstakere får muligheten til å fullføre en helhetlig oppgave fra begynnelse til slutt.
4. Gi bedre tilgang på informasjon og større frihet i jobben. Arbeidstakerne kan se sitt eget arbeid i en større og mer meningsfull sammenheng ved at alle arbeidstakerne får informasjon om arbeid som blir utført av andre.
5. Sørg for at arbeidstakerne får muligheten til å utvikle seg. Man kan sørge for dette gjennom å gi arbeidstakeren nye og utfordrende oppgaver på jobben.

2.3 Ledelsesteori

På samme måte som motivasjon kan begrepet ledelse defineres på forskjellige måter.

Jacobsen og Thorsvik (2011) definerer ledelse som å påvirke mennesker direkte, eksempelvis gjennom samtaler, ulike former for direktiver og ordrer, eller gjennom å inspirere og støtte medarbeidere. De mener også at ledelse er å påvirke atferd indirekte gjennom å være sentral i utformingen av bestemte mål, strategier og formelle strukturer, i tillegg til å påvirke kultur og håndtere uformelle maktforhold. Maxwell (i Vik, 2009) hevder også at lederskap handler om påvirkning, i tillegg til Spurkeland (2009) som mener at ledelse handler om menneskelige samhandlingsforhold og om å påvirke menneskene i en organisasjon.

Jeg tar derfor utgangspunkt i at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser for å påvirke andre menneskers holdning, tenkning og atferd. Når man snakker om ledelse innenfor en organisasjon, er hensikten vanligvis å få andre til å trives i arbeidet, motivere dem til å

prestere sitt beste og arbeide for å realisere bestemte mål. Jacobsen og Thorsvik (2011) hevder at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker, og ledelsen tar sikte på å influere andre.

2.3.1 Ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere i helsesektoren

Det har blitt en generell trend i Norge at flere og flere mennesker tar høyere utdanning og jobber med kunnskap. Tall fra 1970 viser at det var omtrent 200 000 voksne mennesker med høyere utdanning i Norge, mens i 2009 var tallet over én million. Sandvik (2011) mener at å lede kunnskapsarbeidere ikke bare handler om lederstil, men også om å legge til rette for fleksibilitet, autonomi og kompleksitet i arbeidsomgivelsene. Ledelsen må skape rom for kunnskapsarbeiderne der de kan være produktive. Forfatteren mener at det ikke holder å ansette høyt kompetente og utdannede medarbeidere hvis ikke medarbeiderne får mulighet til å omsette utdanningen i praksis, og på den måten får skape verdi for organisasjonen. Det er viktig å lede kunnskapsarbeiderne i riktig retning, slik at man kan bruke den kunnskapen arbeiderne innehar på en effektiv måte.

Videre hevder Sandvik (2011) at sykehus er spesielt preget av at det er en kunnskapsorganisasjon som sysselsetter en rekke forskjellige yrkesgrupper. Disse yrkesgruppene styres av faglogikk og faglojalitet. Sykehuspersonellet har tredobbelte roller; de skal ivareta pasientenes interesser, så vel som egne faginteresser, i tillegg til å ha samfunnets helsepolitikk i fokus. Helsetjenesten er det samfunnsområdet som har flest yrkesorganisasjoner med monopol på å utføre bestemte arbeidsoppgaver.

Legestanden i vestlige industriland er kjent for å ha en lang spesialisert utdanning, med god inntekt og tilknytning til sterke organisasjoner. Det finns knapt noen annen yrkesgruppe som har en tilsvarende autonomi som den legene har. Ved siden av legene står særlig sykepleierne sentralt i helsetjenesten, og etter hvert som omsorgsoppgavene øker, jo viktigere blir sykepleiernes rolle. Helsetjenesten trenger både gode ansatte og ledere som forstår betydningen av at noen tar ansvaret for å styre og bestemme mål i tjenesten. Ledelse handler om planlegging, beslutning, koordinering, gjennomføring, kontroll, begeistring og mobilisering. En god leder bør skape rom for at den enkelte medarbeider skal få mulighet til å utnytte sin erfaring, fantasi og kreativitet på en måte som bringer virksomheten fremover (Grund, 2000).

Vik (2007) mener at alle mennesker har ansvar for sin egen motivasjon, og det kan ofte være vanskelig for en leder å *skape* motivasjon. Om en leder ikke klarer å skape motivasjon, kan han heller skape situasjoner hvor de ansatte får opplevelser som fører til økt motivasjon. Ifølge Vik (2007) skal ledere stimulere, opprettholde og forsterke de ansattes motivasjon, og det er lederens oppgave å legge forholdene til rette for at motivasjonen skal øke.

Marston (i Christensen og Foss, 2011) hevder at nye generasjoner av kunnskapsarbeidere ikke lenger er opptatt av tradisjonelle motivasjonsfaktorer, slik som muligheten til å klatre opp og frem på karrierestigen, og ledelsen må derfor legge fokus på andre faktorer som påvirker kunnskapsarbeidernes motivasjon.

2.3.2 utfordringer for ledelsen

Det kan oppstå flere vanskelige lederoppgaver for en sykehusledelse. En utfordring er å tilpasse kunnskapsorganisasjonen til både krav og forventninger som kommer fra pasienter og personell, i tillegg til å holde seg innenfor de politiske og økonomiske rammene som er satt. Arbeidet som foregår på et sykehuset er i de fleste tilfeller svært selvstendig arbeid, men behovene for å koordinere, samordne og få best mulig flyt må også tilfredsstilles. Et sykehus har alltid mange oppgaver å forholde seg til samtidig. En sykehusledelse må arbeide med blant annet mål- og strategiutvikling, infrastruktur, logistikk, økonomistyring og organisering. Ikke minst må ledelsen jobbe med å utvikle sine ansatte til å lære og mestre den teknologien som finnes på et sykehus. Sett fra de ansattes side er høy arbeidstilfredshet, lav utskiftingstakt, høy læringsevne, god bedriftskultur, lavt sykefravær og høy produktivitet svarene på et effektivisert sykehus. Sett fra pasientenes side er faglig kvalitet, korte ventetider, god service og personellkontinuitet de viktige hovedpunktene for et sykehus (Grund, 2000).

Ifølge Sandvik (2011) er ledelse av kunnskapsarbeidere en stor utfordring for dagens ledere. Den største utfordringen er at kunnskap er krevende å skape, men veldig lett for andre å kopiere. Samtidig finnes det veldig få fasiter på hvordan ledelse av kunnskapsarbeid bør utføres, og en kunnskapsleder risikerer derfor å prøve og feile flere ganger før han eller hun finner den beste måten å lede kunnskapsarbeidere på.

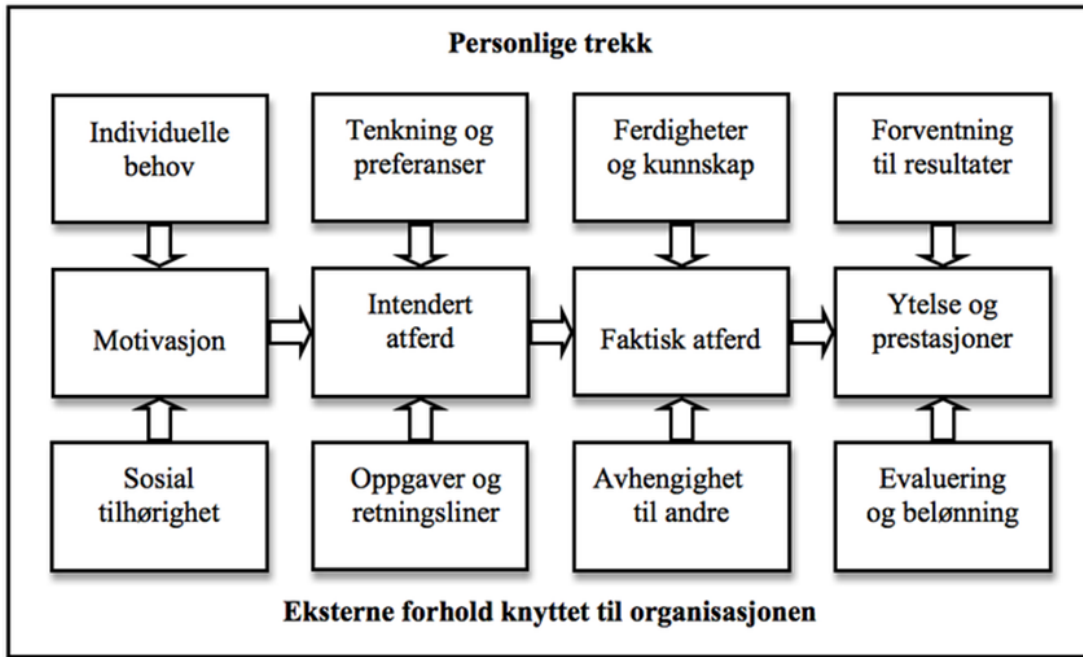
Lines (2011) mener at kunnskapsarbeideres verdiskapning og motivasjon er knyttet sterkt sammen. De ulike nivåene av verdiskapning observeres og forskjellene i nivåene er antakelig mer en refleksjon av ulik motivasjon enn ulik evne. Ledere av slike kunnskapsarbeidere skaper primært verdi om de makter å påvirke motivasjon på en positiv måte. Tilsvarende kan verdiskapningen ødelegges om ledere gjennom sin atferd bidrar til å redusere arbeidernes motivasjon.

Jf. kap. 1.1 jobbet 149 559 personer som sykepleiere i Norge i 2013. Det betyr 149 559 personer med ulike behov og ulik motivasjon, noe som naturligvis kan føre til utfordringer for en sykehusledelse.

2.3.3 Personalpolitiske utfordringer

Personalpolitiske utfordringer er andre utfordringer som kan oppstå for en organisasjon. Alle medarbeidere har individuelle behov, og de fleste medarbeidere vet at de kan stille forventinger og krav til sin arbeidsgiver. Det kan oppstå utfordringer for lederen i mange forskjellige sammenhenger. Hvordan kan lederen sørge for at hver enkelt ansatt skal trives på jobben, og hvordan kan ledelsen sørge for å motivere sine ansatte til å prestere sitt beste på jobben? Og hva kan ledelsen gjøre for at organisasjonen skal nå sine mål?

Jacobsen og Thorsvik (2011) viser med figur 4 hvordan personlige trekk ved et enkelt individ, i tillegg til ytre forhold som er knyttet til organisasjonen, kan påvirke den enkeltes prestasjoner og ytelse i jobben. Figuren tar utgangspunkt i en tradisjonell antakelse om at prestasjoner og ytelse er et resultat av atferd som kan føres tilbake til motivasjonen.



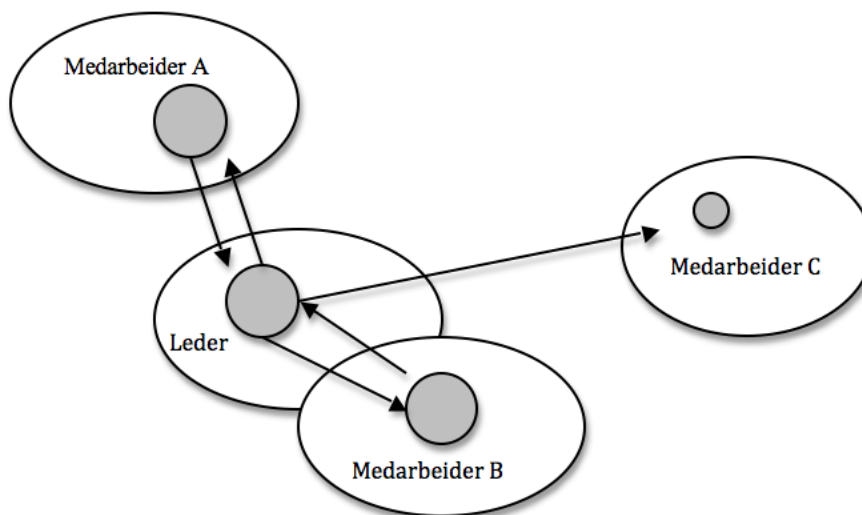
Figur 4. Hvordan personlige trekk og trekk ved organisasjonen påvirker ytelse og prestasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2011: 217).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011) er det antatt at motivasjon er betinget av både individuelle behov og trekk ved den sosiale tilhørigheten som individet er en del av. Det er denne motivasjonen som fører til at mennesket retter sin oppmerksomhet mot hva som må gjøres, og gjør seg tanker om å handle deretter. I figur 4 kalles dette intendert atferd, og man kan se hvordan denne atferden blir påvirket av individets tenkning og preferanser, i tillegg til organisasjonens oppgaver og retningslinjer. Individets faktiske atferd kan ofte avvike fra hva det hadde tenkt å gjøre, men samtidig være i samsvar med intensjonene. Den faktiske atferden er avhengig av individets ferdigheter, kunnskap og avhengighet til andre i organisasjonen. Den faktiske atferden kan ofte avvike sterkt fra den intenderte atferden, fordi forutsetningene for å gjøre det man hadde tenkt å gjøre, ikke var til stede. Ytelse og prestasjoner antas å være et resultat av den faktiske atferd, individets forventning til resultater og på hvilken måte resultater evalueres og belønnes av organisasjonen.

2.3.4 Relasjoner, motivasjon og bedriftens spenningsfelt

Spurkeland belyser i boken "Relasjonsledelse" viktigheten av gode relasjoner og samhandling mellom leder og ansatt. Han hevder at "en god relasjon er i seg selv motivasjon" (Spurkeland, 2013: 111). Han skriver også om bedriftens spenningsfelt, som han beskriver som det avgrensede området der bedriften ønsker å få utført verdiskapende arbeid. Lederen må alltid stille seg selv i sentrum av spenningsfeltet. Det er svært viktig for lederen å vite hva bedriftens krav og oppgaver er. Hvis ikke lederen lykkes med å trekke medarbeiderne inn i interesseområdet for organisasjonen, kan konsekvensene bli at medarbeiderne svever fritt rundt bedriftens spenningsfelt, uten å gjøre sitt beste. Dette kan komme av manglende motivasjonsevne. Hvis en medarbeider mangler kompetanse kan det være lett å havne utenfor dette spenningsfeltet, og på den måten bli verdiløs for organisasjonen. Dersom manglende kompetanse er tilfellet, bør medarbeiderne ha krav på omskolering, slik at de får en mulighet til å komme seg innenfor organisasjonens spenningsfelt (Spurkeland, 2013).

Det er i spenningsfeltet at det oppstår relasjoner mellom ulike individer. Ledere har mulighet til å både trekke til seg eller skyve fra seg medarbeidere, og medarbeiderne kan trekke til seg eller skyve fra seg ledere. Her mener Spurkeland (2013) at ledere har et ansvar for å trekke til seg medarbeidere. Det kan blant annet gjøres ved å sørge for gode arbeidsforhold og meningsfylt arbeid.



Figur 5. Relasjon, motivasjon, spenningsfelt (Spurkeland, 2013: 112).

I figur 5 ser man hvordan relasjoner oppstår i spenningsfeltet mellom individene. I dette tilfellet ser man at lederen har en god relasjon til medarbeider A og medarbeider B. Relasjonen mellom medarbeider C og lederen er ikke så god som den bør være. Dette kan føre til at motivasjonen svekkes, og medarbeider C havner lengre og lengre utenfor spenningsfeltet.

2.3.5 Motivasjonskraft

Som leder må man være bevisst på medarbeidernes motivasjonskraft. Ifølge Spurkeland (2013) er det viktig for en leder å ha kontakt med motivasjonskraften hos sine ansatte. En leders påvirkningskraft kan være avgjørende for om de ansatte trives på jobben eller ikke. En leders evne til å vise oppmerksomhet og støtte kan være den avgjørende faktoren som bestemmer om en ansatt stiller på jobben eller velger å bruke egenmelding på en dårlig dag. På denne måten kan ledelse og motivasjon påvirke blant annet sykefraværet og nærværet i en bedrift.

Spurkeland (2013) hevder videre at lederen også må kjenne til de ansattes drivkrefter, og vite at det som motiverer én person, ikke nødvendigvis motiverer en annen. Der hvor noen personer motiveres av heder og forfremmelse, kan andre motiveres av utfordringer og spenning. Noen ansatte kan være i en periode i livet der motivasjonskraften hele tiden er lav på jobben, og da er det spesielt viktig at lederen følger med, ser og prøver å motivere den ansatte. Kanskje er det bare et lite klapp på skulderen som skal til for å øke motivasjonskraften.

Motivasjonen til en ansatt kan påvirkes av ulike faktorer. Ofte har den mye med den totale livssituasjonen å gjøre, og ansatte kan finne inspirasjon både innenfor og utenfor jobben. For en leder er det ikke så lett å gjøre noe med livssituasjonen til en ansatt, men på arbeidsplassen er det litt av en leders ansvar å sørge for at medarbeiderne er motivert. Det er ofte de selvdrevne medarbeiderne som har høyest indre motivasjon, og det er også disse medarbeiderne som oftest har en god relasjon til lederne sine. Jo mer formell og upersonlig relasjon en ansatt har til sin leder, dess svakere er den ansattes arbeidsprestasjon. Man kan altså si at høy relasjonskvalitet er svært viktig for motivasjon og arbeidsinnsats hos ansatte (Spurkeland, 2013).

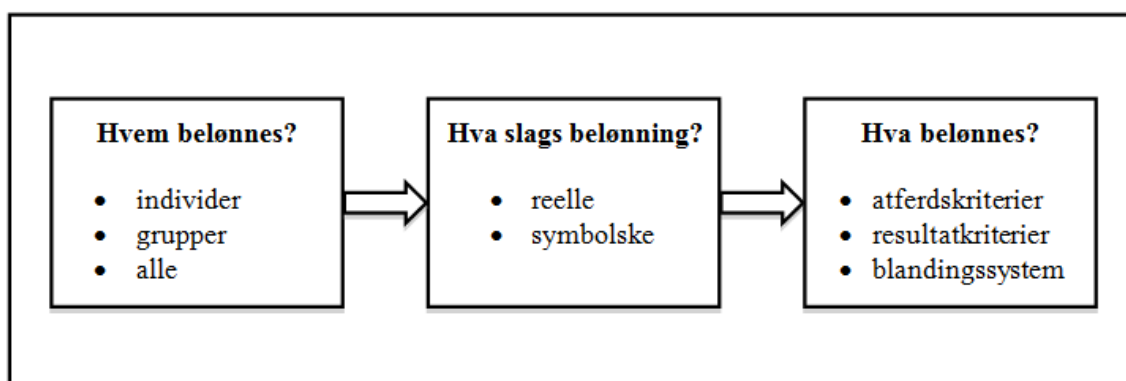
Spurkeland (2011) hevder at motivasjon fra leder ikke er noe man henter inn ved spesielle anledninger. En leders motivasjonskraft ligger i helheten i hans lederstil. Det skal være hyggelig å møte på jobben og se sine ledere og kolleger. Å få inspirasjon av jobbmiljøet er en menneskerett. Arbeidsplassen er et sted der man tilbringer mye tid og gir sitt sterkeste arbeidsbidrag. Det er svært leit når mennesker vantrives og yter minimum av innsats på jobben, men Spurkeland (2011) understreker også at alle mennesker har ansvar for egen motivasjon.

2.4 Virkemidler for å motivere ansatte.

Siden mennesker motiveres av ulike faktorer, bør ledere bruke forskjellige virkemidler for å motivere sine ansatte. Nedenfor kan man se flere metoder ledelsen kan ta i bruk for å øke de ansattes arbeidsmotivasjonen.

2.4.1 Incentivsystemer

Jacobsen og Thorsvik (2011) hevder at det virkemidlet for å motivere som har fått størst oppmerksomhet er ordninger med belønninger. Et slikt system for belønninger kalles ofte incentivsystemer. Incentivsystemene skal motivere de ansatte til å utføre rollene de har fått tildelt, og løse oppgavene på en tilfredsstillende måte. De ansatte oppnår belønninger ved å opptre slik organisasjonen ønsker. Hvis de ansatte utviser uønsket atferd, vil de bli forespeilet straff eller manglende belønning.



Figur 6. Incentivsystemer (Jacobsen og Thorsvik, 2011: 229)

Utfordringen ved slike incentivsystemer er å utforme dem slik at organisasjonen oppnår ønsket effekt. I figur 6 kan man se de tre viktigste bestemmelsene som må avgjøres. Først må man bestemme *hvem* som skal belønnes. Man skiller vanligvis mellom tre ulike måter å belønne på: Individuelle belønninger som tildeles enkeltindivider, gruppebelønninger som tildeles en gruppe ansatte på grunnlag av en felles prestasjon og systembelønninger som tildeles alle som er tilknyttet organisasjonen. Sistnevnte kan være ønskelig å benytte for å unngå intern konkurranse i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Deretter må man avgjøre *hva slags* belønning som passer best. Her skilles det mellom reelle og symbolske belønninger. Reelle belønninger omfatter materielle goder, slik som blant annet lønn, firmabil og gratis aviser på arbeidsplassen. Reelle belønninger kan betraktes som goder som kan gis en pengemessig verdi. Symbolske belønninger kan være minst like viktig som reelle belønninger. Eksempler på symbolske belønninger er ros fra sjefen eller at man får en særlig oppmerksomhet for fremragende prestasjon på jobben (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Til slutt må organisasjonen bestemme *hvilke kriterier* som benyttes for å tildele belønningen.. Organisasjonen kan belønne etter riktig type atferd eller belønne etter resultat og mål. Det kan også være et blandingsystem som belønner etter både atferd og resultater. For å ta hensyn til motivasjonsdelen kan organisasjonen utarbeide et incentivsystem som består av både en fastlønnskomponent og en resultatavhengig del (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

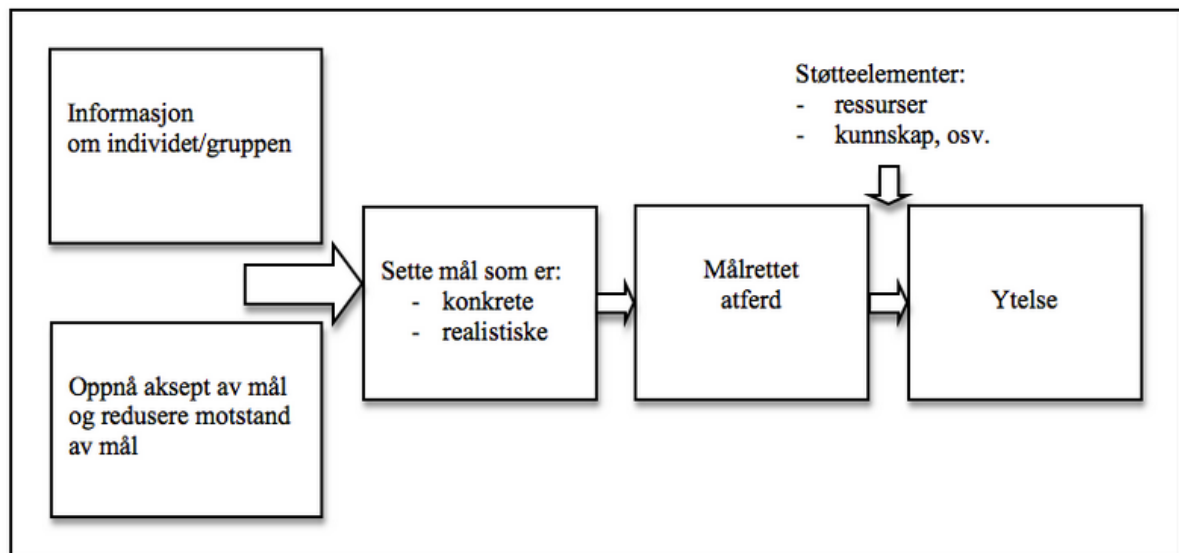
2.4.2 Målsetting

Det er forsket mye på sammenhengen mellom mål og motivasjon i organisasjoner. Latham og Locke (i Jacobsen og Thorsvik, 2011) hevder at utforming av mål kan brukes som en ledelsesteknikk for å motivere de ansatte i en organisasjon.

I målsettingsteorien er det tre hovedregler for hvordan målene må utformes:

1. Konkrete og klare mål er mer motiverende enn uklare mål. Hvis målet er økt salg, bør målet være ”øk salget med 10%” i stedet for ”vi må selge mer”.
2. Mål med klare tidsfrister er mer motiverende enn mål med uklare tidsfrister.
3. Mål som kan oppfattes som en utfordrende og realistiske er mer motiverende enn mål som er enkle å nå.

Det pekes også på at den ansattes motivasjon i arbeidet styrkes av tilbakemeldinger om hvordan arbeidet står i forhold til de gitte målene. For at et mål skal kunne motivere, må den ansatte akseptere målene som er satt. Den ansatte må ha bestemt seg for å oppnå et bestemt resultat eller realisere et mål, og først da vil målet skape økt ytelse.



Figur 7. De sentrale elementene i målsettingsteorien (Jacobsen og Thorvik, 2011: 239).

Målmodellen presiserer en fremgangsmåte for organisasjoner som vil øke motivasjonen ved hjelp av målstyring. Det er tre hovedaktiviteter som må gjennomføres for at målstyring skal ha effekt. Den første aktiviteten er å utforme mål som er realistiske og konkrete. Den andre aktiviteten er å få medarbeiderne til å akseptere de målene som er satt og overvinne eventuell motstand. Den tredje og siste aktiviteten er å utforme støtteelementer som kan sørge for at forholdene ligger godt til rette for å kunne løse de oppgavene som må løses (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

2.4.3 Tilbakemeldinger

Ansattes motivasjon kan styrkes av tilbakemeldinger om hvordan arbeidet ligger an i forhold til de gitte målene, jf. kap. 2.4.2. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) handler tilbakemelding om i hvilken grad man får informasjon om resultatene av det arbeidet man har gjort. En god leder gir medarbeiderne tilbakemeldinger på både utførelse og fremgang i

arbeidet. Dette er viktig for medarbeidernes motivasjon, i tillegg til at det er en grunnleggende betingelse for at man skal kunne lære av sine erfaringer.

Hvis man kun gir tilbakemelding for å straffe og såre, vil tilbakemeldingen ha en demotiverende effekt. Enda verre er det hvis all form for tilbakemelding uteblir. ”Ingen tilbakemelding er den verste form for tilbakemelding. Den kan minne om psykisk terror” (Spurkeland, 2013: 120). Hvis ledelsen velger å ikke gi tilbakemelding, kan det frata medarbeiderne viktig informasjon om arbeidet sitt.

Spurkeland (2013) hevder at ulike organisasjoner og ulike kulturer har forskjellige tradisjoner for hvordan de gir og mottar tilbakemeldinger. Trening og fokusering på tilbakemeldingsteknikker og systemer kan gi økt motivasjon når det blir en naturlig del av samspillet mellom menneskene. Et eksempel på et slikt systematisk hjelpemiddel er medarbeidersamtalen. Dette er en samtale mellom leder og ansatt, hvor blant annet trivsel og eventuelle problemer i arbeidshverdagen diskuteres.

2.4.4 Kreativitet

Kreativitet er en viktig motivasjonsfaktor for mange ansatte. Ledere som opplever at deres ansatte motiveres når de får muligheten til å være kreativ bør legge til rette for kreativitet i arbeidet (Kondo og Dahlgaard, 1994). Kondo og Dahlgaard (1994) oppsummerer prosessen for å skape et mer kreativt arbeidsmiljø i fire steg:

1. I første trinn er det viktig at når det blir gitt arbeidsinstrukser, så må man også redegjøre for arbeidets egentlige mål. Et problem kan være at mange kun fokuserer på metoder og midler for å nå et mål, når man i stedet bør fokusere på hva selve målet med en arbeidsoppgave er. Med mindre det er obligatoriske begrensninger i forbindelse med kvalitetssikring og sikkerhet, bør informasjon om midler og metoder kun gis som en rettesnor, slik at de ansatte heller oppmuntres til å selv finne ut den beste metoden for å nå et mål.
2. Det er også viktig å sørge for at de ansatte får en sterk ansvarsfølelse i forbindelse med arbeidet sitt. Når arbeidet går dårlig, kan mennesker ofte være svake, irrasjonelle og villige til å legge ansvaret over på andre. Det er derfor viktig å sørge for at de ansatte

føler ansvar overfor arbeidet sitt, slik at det ikke blir like enkelt å legge skylden på andre.

3. Man bør gi de ansatte tid til å få ideer. Hvis steg ett og to følges, vil den ansatte ofte føle at det er svært viktig å løse problemene, uansett hva som skjer. Hvis den ansatte har den sterke ansvarsfølelsen fra andre steg, vil han eller hun arbeide hardt for å finne en løsning på problemene, og dermed kan også ny inspirasjon og nye ideer bli et resultat. Det er forskjellig for hvert enkelt menneske *når* nye ideer kommer, og det er derfor viktig å gi de ansatte tid og rom til å være kreative.
4. I det fjerde og siste steget skal man dyrke de ansattes ideer, og se hvor det fører hen. For å finne ut om ideene er gode eller ikke, må man gi dem mulighet til å utvikle seg og gro. Ledere bør unngå å sette stoppere for nye ideer, og heller bane vei for ideene og la dem vokse.

2.5 Oppsummering av teori

Motivasjon kan defineres på mange måter, og kan beskrives som en indre driftkraft som får individer til å handle. Det skilles mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon drives av nysgjerrighet og interesse, mens ytre motivasjon avhenger av at man oppnår en belønning for å gjøre noe. Det finnes mange forskjellige motivasjonsteorier, blant annet Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori.

Ledelse handler om å påvirke andre mennesker. Kunnskapsledelse av ansatte i helsetjenesten kan by på utfordringer. Tilpassing, utvikling av ansatte og tilfredsstillelse av pasienter er noen av disse utfordringene. Siden ulike individer motiveres av ulike faktorer, bør ledere ta i bruk forskjellige virkemidler for å motivere sine ansatte. Incentivsystemer med reelle og symbolske belønninger er et eksempel på slike virkemidler.

3. Metode

It is common sense to take a method and try it. If it fails, admit it frankly and try another. But above all, try something

- Franklin D. Roosevelt

Dette kapitlet omfatter mine metodiske valg. Både kvantitativ og kvalitativ metode, i form av spørreundersøkelse og intervju presenteres, i tillegg til metodetriangulering.

Forskningsprosessen med sine fire hovedfaser, evaluering og analyse redegjøres også for, før kapitlet avsluttes med mulige feilkilder forskere bør være oppmerksom på.

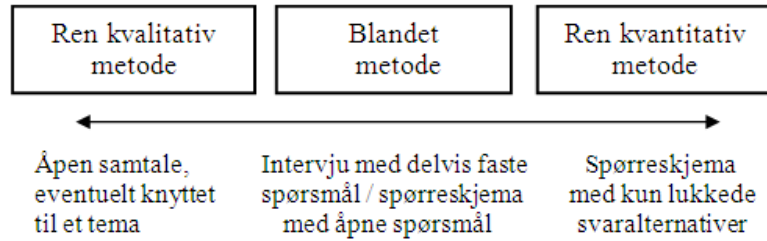
3.1 Hva er metode?

Metode stammer fra det greske *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Metode dreier seg om hvordan man går fram når man skal innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan man skal analysere denne informasjonen. Det handler om å samle inn, analysere og deretter tolke data. Ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet noen av de viktigste kjennetegnene (Johannessen et al, 2004).

3.1.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

I metoden kan man grovt skille mellom to tilnærminger: Kvantitativ metode og kvalitativ metode. Kvantitativ metode kjennetegnes av at dataene som innsamles kan telles. Når man benytter kvantitativ metode er man ifølge Johannessen et al. (2004) mest opptatt av å kartlegge utbredelsen av et eller flere fenomener. Den mest utbredte formen for kvantitativ datainnsamling er spørreundersøkelsen.

Kvalitativ metode kjennetegnes av informasjon som er samlet inn i form av ord. De vanligste formene for kvalitativ datainnsamling er individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2005). Ifølge Johannessen et al. (2004) er hensikten med den kvalitative tilnærmingen å få fram fyldige beskrivelser. Denne tilnærmingen kan være særlig anvendelig når det dreier seg om fenomener man ikke har så mye kunnskap om, og som er lite forsket på.



Figur 8. Kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkter på en skala (Jacobsen, 2005: 127)

I figur 8 kan man se at kvalitativ og kvantitativ metode både kan stå for seg selv og blandes.

3.1.2 Metodetriangulering

Til denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av både kvalitativ og kvantitativ metode. Denne formen for metodetriangulering vil bidra til å belyse forskningsfenomenet fra ulike sider ved bruk av ulike datainnsamlings- og analysemetoder (Johannessen et al., 2004). Ved å kombinere kvalitative og kvantitative metoder kan man veie opp for de svakhetene som forbindes med å bruke kun én metode (Jacobsen, 2005).

For å samle inn data til min oppgave har jeg valgt å benytte meg av spørreundersøkelse i den kvantitative tilnærmingen og intervjuguide i den kvalitative tilnærmingen. Hoveddataene vil samles inn ved hjelp av spørreundersøkelsen, mens intervjuet vil supplere informasjon til studien.

3.2 Forskningsprosessen

Forskning er ifølge Johannessen et al. (2004) en prosess som omfatter forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering, slik vi kan se i figur 9.



Figur 9. Forskningsprosessens faser

Johannessen et al. (2004) oppsummerer prosessen i fire steg:

1. All forskning og studentprosjekter starter med en eller annen virkelighet man ønsker å få mer kunnskap om. Den forberedende fasen innebærer at man setter seg inn i relevant litteratur, tar stilling til undersøkelsens formål og velger et forskningsdesign.
2. I datainnsamlingsfasen må forskeren først og fremst vurdere hvem som skal delta i undersøkelsen. Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering er også faktorer som forskeren må ta stilling til.
3. Etter at all data er samlet inn, må forskeren analysere og tolke disse dataene. Først må datamengden reduseres for å gjøre analysearbeidet håndterlig, og deretter må dataene tolkes. I kvantitative studier analyseres dataene ved hjelp av opptelling, mens i kvalitative studier består analysen i å bearbeide tekst.
4. Til slutt presenteres resultatet av forskningen. Vanligvis presenteres den i form av skriftlig rapportering, slik som studentoppgaver, notater, artikler, bøker eller rapporter.

3.2.1 Spørreundersøkelse

I den kvantitative delen valgte jeg å gjennomføre en spørreundersøkelse. Jeg utarbeidet et spørreskjema som jeg tok ut i papirform og sendte til 23 sykepleiere ved en bestemt avdeling ved Nordlandssykehuset. 21 av sykepleierne responderte, noe som gav en svarprosent på 91,3%. Ifølge Jacobsen (2005) er det vanlig å operere med følgende tommelfingerregler: Over 50% = tilfredsstillende, over 60% = godt, og over 70% = meget godt.

Utvalget

Jeg ønsket at alle sykepleierne skulle jobbe under én ledelse, og valgte derfor å ta utgangspunkt i én bestemt avdeling. Grunnen til dette var at jeg ville at alle sykepleierne skulle ha de samme forutsetningene når det gjaldt avdelingen og ledelsen.

Innhold

Spørreundersøkelsen besto av både åpne spørsmål og spørsmål med faste svaralternativer. Skjemaet ble innledet av demografiske spørsmål som kartla kjønn, alder og ansettelsestid.

Deretter kom spørsmål som omhandlet motivasjon, hvorav tre av spørsmålene hadde rangeringsalternativer. Spørreskjemaet kan beskrives som ustrukturert, da det i alt var sju åpne spørsmål. Årsaken til at jeg hadde så mange åpne spørsmål var at motivasjon kan være så forskjellig fra individ til individ, og jeg var redd for at nyttig informasjon kunne falle bort på grunn av manglende svaralternativer.

I rangeringsspørsmålene brukte jeg en skala med fem verdier hvor betydningen for hvert svaralternativ var angitt. Ved bruk av skalaer får informantene mulighet til å nyansere svarene ved å markere det området på skalaen som på best måte gjenspeiler deres oppfatning (Johannessen et al., 2004).

På forsiden av spørreskjemaet introduserte jeg meg selv og oppgaven min. Jeg informerte om anonymitet, tidsfrister og avsluttet med å takke for svarene på forhånd.

Størrelse

Skjemaet besto av totalt 13 hovedspørsmål, i tillegg til at to av rangeringsspørsmålene inneholdt flere delspørsmål. Jeg ønsket å begrense antall spørsmål for å sikre høy svarprosent.

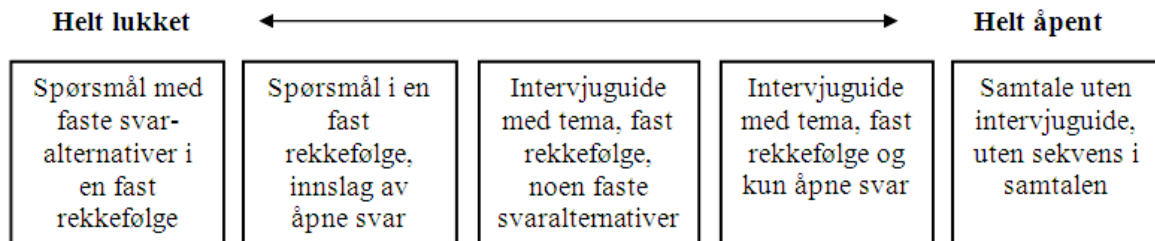
Spørreundersøkelsen finnes vedlagt i appendiks 3.

3.2.2 Intervju

I den kvalitative delen har jeg valgt å intervju enhetslederen ved avdelingen. Grunnen til at jeg kun har ett intervju er at hoveddelen av datainnsamlingen ligger i spørreundersøkelsen, og jeg følte at et intervju med den øverste lederen for avdelingen ville gi tilstrekkelig med informasjon. Årsaken til at jeg valgte intervju fremfor spørreundersøkelse i denne delen, var at jeg var ute etter lederens synspunkter i forhold til motivering av de ansatte, og jeg konkluderte med at et intervju passet bedre enn spørreundersøkelse til det formålet. Jeg ville at intervjuet skulle være samtalepreget og åpent, men samtidig strukturert, og endte derfor opp med å utarbeide en intervjuguide.

Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over hvilke tema man skal innom i løpet av intervjuet, og er viktig for å sikre at man kommer inn på de viktige temaene som man ønsker å belyse (Jacobsen, 2005).



Figur 10. Grader av strukturering av et intervju (Jacobsen, 2005: 145).

Intervjuguiden besto av faste temaer, fast rekkefølge på spørsmålene og kun åpne svar. Ifølge figur 10 kan mitt intervju kategoriseres som et åpent intervju. Intervjuguiden som jeg benyttet besto av innledning, bakgrunnsspørsmål, hovedspørsmål og avslutningsspørsmål. I innledningen presenterte jeg meg selv og undersøkelsen min, samt informerte om taleopptak, anonymitet og samtykke. Bakgrunnsspørsmålene ble stilt for å finne ut hvilken utdanning og stillingstittel lederen hadde, mens hovedspørsmålene dreide seg hovedsakelig om ledelse og motivasjon. Deretter hadde jeg noen spørsmål som omhandlet motiverende og demotiverende faktorer, med utgangspunkt i resultatene fra spørreundersøkelsen. Avslutningsvis takket jeg enhetslederen for intervjuet og spurte om det var noe hun ville tilføye til slutt.

Intervjuguiden finnes vedlagt i appendiks 4.

Transkribering

Intervjuet ble tatt opp på taleopptak, og jeg tok også notater underveis. Opptaket og notatene kom til god hjelp da jeg skulle transkribere intervjuet. Jeg startet transkriberingen samme dag som jeg gjennomførte intervjuet. Dette gjorde jeg både for å ha intervjuet friskt i minne og for å huske viktige sitater jeg ønsket å ha med i oppgaven.

3.3 Analyse

Spørreundersøkelsen analyseres ved hjelp av opptelling av vurderingsspørsmålene og bearbeiding av teksten fra de åpne spørsmålene, mens analysen av intervjuet består av å bearbeide teksten. Under analysene av både spørreundersøkelsen og intervjuet reduserte jeg datamengden ved å ta bort unyttig og irrelevant informasjon, og satt til slutt igjen med de data jeg følte var relevant for å besvare min problemstilling.

3.4 Evaluering

3.4.1 Validitet og reliabilitet

I forskningsprosessen er det viktig å sikre at forskningen er både gyldig og pålitelig. Validitet er et mål på om man faktisk måler det man har til hensikt å måle. Det dreier seg om hvorvidt metoden man har valgt seg undersøker det man ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2004). Innenfor validitet kan man skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet går ut på om konklusjonene man har kommet fram til er troverdige, mens ekstern validitet er et spørsmål om resultatene fra ett forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener. Valg av undersøkelsesopplegg kan få store konsekvenser for undersøkelsens validitet, og man bør alltid spørre seg: ”Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?” (Jacobsen, 2005: 87).

Reliabilitet handler om undersøkelsens data: Hvilke data som skal brukes, hvordan dataene er samlet inn på og hvordan de bearbeides. Det er også et spørsmål om hvorvidt konklusjonene er konsistente og om de kan reproduseres. Intern reliabilitet handler om at studiens konklusjoner forblir de samme hvis andre forskere fortolker dataene på samme måte. Ekstern reliabilitet dreier seg om at forskere vil trekke de samme konklusjonene dersom samme forskningsprosess blir gjenopptatt i en annen kontekst eller ved et senere tidspunkt. Også her kan man stille seg selv et viktig spørsmål: ”Kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt, påvirke de resultatene vi vil komme fram til?” (Jacobsen, 2005: 87).

For å sikre at spørreundersøkelsen holdt kvalitetsmessige mål, prøvde jeg ut spørreskjemaet på flere personer før utsendelse. I tillegg sendte jeg en kopi av skjemaet til enhetslederen for

godkjenning før utsendelse til sykepleierne. Seks dager etter utsendelse av spørreskjemaet sendte jeg en purring for å oppnå høyere svarprosent.

3.4.2 Generalisering

Jacobsen (2005) hevder at det er vanlig å snakke om to ulike typer generalisering. Den ene formen kalles teoretisk generalisering, og innebærer at man ut fra et mindre antall observasjoner, slik som for eksempel ett eller noen få caser, danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan ett eller flere fenomener henger sammen. Den andre formen kalles statistisk generalisering, og innebærer at man med en grad av usikkerhet kan påstå at det man har studert i én kontekst, også gjelder for andre kontekster. Det betyr at man generaliserer fra ett utvalg enheter til et større utvalg enheter som man ikke har studert.

”Populasjonen er samlingen av alle enhetene som et forskningsspørsmål gjelder for” (Johannessen et al., 2004). Poenget med min studie er ikke å generalisere for hele populasjonen. Det er ikke mulig å inkludere hele populasjonen i min undersøkelse, fordi denne populasjonen består av nærmere 150 000 sykepleiere. Jeg ønsket imidlertid at studien skal være gyldig for sykepleiere i den aktuelle avdelingen jeg har valgt, i tillegg til at den kan være gyldig for lignende avdelinger med like forutsetninger.

3.5 Mulige feilkilder

3.5.1 Bortfall av informanter

Bortfall av informanter er en feilkilde som det er viktig å være oppmerksom på når det gjelder spørreundersøkelser. Det er svært sjeldent at alle informantene i en utvalgsundersøkelse svarer, fordi det alltid vil være noen som ikke ønsker å delta i undersøkelsen. Dersom bortfallet er stort, kan det være vanskelig å generalisere funnene fra utvalg til populasjonen. Grunnen til dette er at det kan tenkes at de som ikke responderte ville svart helt annerledes enn de som allerede har svart, og sluttresultatet kunne blitt dermed blitt svært forskjellig (Johannessen et al., 2004). Min undersøkelse skal ikke generalisere funnene fra utvalg til populasjon, men det er likevel en feilkilde som man bør merke seg.

3.5.2 Uklare spørsmål

Misforståtte, vanskelige eller uklare spørsmål kan være et problem ved bruk av spørreundersøkelser. Informantenes oppfattelse av spørsmålene er viktig å tenke på ved utarbeidelse av en slik undersøkelse. Hvis informantene ikke forstår ett eller flere spørsmål, kan det føre til at svarene de avgir ikke gjenspeiler hva de egentlig mener. Dette kan igjen påvirke sluttresultatet av forskningen. Svaralternativer kan også føre til problemer, eksempelvis dersom informanten ikke finner sitt foretrukne svar i spørreskjemaets alternativer. I min studie har jeg forsøkt å unngå dette ved å utforme korte spørsmål uten vanskelige ord, og ved å inkludere en vet ikke-kategori ved svaralternativene.

3.5.3 Feilsvaring

Informantene kan også svare feil, bevisst eller ubevisst. Eksempelvis kan noen svare bevisst feil fordi de ikke vil sette avdelingen i dårlig lys. Det er også fare for at informantene svarer ubevisst feil, blant annet på grunn av for mange spørsmål og for dårlig tid til å besvare disse spørsmålene. Jeg har garantert anonymitet av både informanter, enhetsleder og avdeling for å unngå bevisst feilsvaring, og unngikk for mange spørsmål for å unngå ubevisst feilsvaring.

3.5.4 Intervjuereffekt

Ved intervju er intervjuereffekt en metodisk svakhet som man bør være klar over. Informantens oppfatning av intervjueren kan påvirke informanten på forskjellige måter. Egenskaper som alder, kjønn, etnisitet, utseende og oppførsel kan skape nærhet eller avstand mellom forskeren og informanten. Usikkerhet og manglende intervjutrening fra forskerens side kan påvirke informanten, og dermed også informantens svar. Dette betegnes som intervjuereffekt, og kan føre til varierende sluttresultater med mangler eller misforståelser (Johannessen et al., 2004).

4. Empiri

However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results

- Winston Churchill.

I dette kapittelet presenteres undersøkelsens empiri. Det er denne empirien som gir grunnlag for analysen i neste kapittel. Først kartlegger jeg informantene ved hjelp av demografisk data, og deretter viser jeg resultatene fra de resterende spørsmålene i spørreundersøkelsen.

Empirien presenteres både i tabeller og oppramsing av de svarene fra de åpne motivasjonsspørsmålene. Til slutt oppsummerer jeg intervjuet av enhetslederen ved avdelingen.

4.1 Hva er empiri?

Begrepet empiri blir ofte brukt i forskning og kommer av det greske *empeira*, som betyr prøve eller forsøk. Empiri betyr at påstander om virkeligheten ikke har sitt grunnlag i synsing, men i erfaring. Johannessen et al. (2004) understreker at empiri og data ikke er selve virkeligheten, men mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten. Underveis i forskningsprosessen kan mye informasjon gå tapt. Grunnen til dette er at det ikke er mulig å fange inn den autentiske virkeligheten, uansett hvor nøyaktig forskningen er. Man studerer kun et utsnitt av virkeligheten (Johannessen et al., 2004).

4.2 Spørreundersøkelsens resultater

Min spørreundersøkelse hadde en svarprosent på 91,3%, noe som er meget akseptabelt.

Undersøkelsen hadde 21 unike informanter. I resultatene er N = antall informanter som har besvart hvert enkelt spørsmål. I noen tilfeller kan man se at noen informanter har valgt å ikke besvare et spørsmål, og da vil $N < 21$.

4.2.1 Demografiske data

De tre første spørsmålene samlet inn demografiske data slik at jeg kunne kartlegge informantene.

Spørsmål 1: Kjønn

Kjønn	Prosent
Kvinne	95,2%
Mann	4,8%
Ønsker ikke å oppgi svar	0,0%
N	21

Tabell 1. Kjønnfordeling

Kjønnfordelingen viser at 20 kvinner og én mann deltok i spørreundersøkelsen.

Spørsmål 2: Alder

Alder	Prosent
Yngre enn 26	9,5%
26 – 39	38,1%
40 – 55	38,1%
Eldre enn 55	14,3%
Ønsker ikke å oppgi svar	0,0%
N	21

Tabell 2. Aldersfordeling

Åtte informanter er mellom 26 og 39 år, og åtte andre er mellom 40 og 55 år. De resterende informantene er fordelt med to stykker som er yngre enn 26 år og tre som er eldre enn 55 år. Det betyr at de fleste informantene er mellom 26 og 55 år.

Spørsmål 3: Hvor lenge har informantene vært ansatt som sykepleiere ved Nordlandssykehuset?

Ansettelsestid	Prosent
0 – 5 år	42,9%
6 – 10 år	33,3%
11 – 15 år	9,5%
16 – 20 år	0,0%
Over 20 år	14,3%
Ønsker ikke å oppgi svar	0,0%
N	21

Tabell 3. Ansettelsestid ved Nordlandssykehuset

Ni av informantene har jobbet på Nordlandssykehuset mellom 0 og 5 år, etterfulgt av 6 til 10 år for syv av informantene. Tre har vært ansatt over 20 år, mens to stykker har jobbet ved sykehuset mellom 11 og 15 år.

4.2.2 Hvor viktig er de følgende faktorene for de ansattes arbeidsmotivasjon?

Faktorer	Svært viktig	Viktig	Litt viktig	Ikke viktig	Vet ikke	N
Ros / anerkjennelse	38,1%	47,6%	14,3%	0,0%	0,0%	21
Mestringsfølelse	52,4%	47,6%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Mulighet for forfremmelse	10,0%	25,0%	20,0%	45,0%	0,0%	20
Tilbakemeldinger fra ledelsen	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	20
Lønn	42,9%	52,4%	4,8%	0,0%	0,0%	21
Muligheten til å utvikle meg faglig	47,6%	42,9%	9,5%	0,0%	0,0%	21
Selvtilfredshet ved å gjøre godt arbeid	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Ansvar	38,1%	42,9%	9,5%	9,5%	0,0%	21
Utfordrende arbeidsoppgaver	28,6%	42,9%	23,8%	4,8%	0,0%	21
Varierte arbeidsoppgaver	42,9%	47,6%	4,8%	4,8%	0,0%	21
Klare arbeidsprosedyrer	47,6%	42,9%	9,5%	0,0%	0,0%	21
Sikker jobb	52,4%	47,6%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Status	19,0%	14,3%	23,8%	33,3%	9,5%	21
Godt sosialt arbeidsmiljø	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Godt fysisk arbeidsmiljø	47,6%	52,4%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Tilhørighet	52,4%	38,1%	9,5%	0,0%	0,0%	21
Selvbestemmelse	19,0%	71,4%	9,5%	0,0%	0,0%	21
Kontakt med pasientene	52,4%	42,9%	4,8%	0,0%	0,0%	21
Fornøyde pasienter	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Muligheten til å være kreativ	33,3%	52,4%	14,3%	0,0%	0,0%	21

Tabell 4. Motiverende faktorer

Fra tabell 4 kan man se at godt sosialt og fysisk arbeidsmiljø, fornøyde pasienter, selvtilfredshet ved å gjøre godt arbeid, mestringsfølelse og sikker jobb troner toppen av faktorer som er viktige for de ansattes arbeidsmotivasjonen. I alle disse faktorene har 100% av informantene fordelt sine svar på kategoriene svært viktig og viktig.

Mulighet for forfremmelse og status er ikke viktige faktorer for henholdsvis 45% og 33,3% av informantene.

4.2.3 Hva motiverer de ansatte til å gjøre en god jobb?

13 av informantene forteller at de motiveres av pasientene ved avdelingen. Friske, fornøyde og tilfredse pasienter er viktig. I tillegg legger én informant vekt på at også pasientenes pårørende skal være fornøyde. Informantene fokuserer mye på pasientkontakt, og ønsker at kollegene kan motivere hverandre til å gjøre det beste for pasientene.

Ti av informantene legger vekt på at arbeidsmiljø og kolleger er viktige motivasjonsfaktorer. Godt arbeidsmiljø, positive mennesker, gode kolleger og godt samarbeid motiverer mange av informantene. Én av informantene forteller også at teamarbeid motiverer.

Tilbakemeldinger motiverer tre av informantene til å gjøre en god jobb. Ros er også viktig for én av informantene, mens en annen legger vekt på at positive tilbakemeldinger fra ledelse, kolleger, pasienter og deres pårørende er viktig for motivasjonen.

Informantene gir også uttrykk for at resultater og mål er motiverende faktorer. To av informantene forteller at gode resultater er motiverende, mens en annen mener at arbeid mot et felles mål er viktig.

To av informantene legger også vekt på at faglig oppdatering og faglighet i avdelingen motiverer dem til å gjøre en god jobb.

4.2.4 Tiltak i dag og tiltak i fremtiden

Hva gjør ledelsen i dag for å motivere de ansatte på jobben, og hva kan gjøres i fremtiden for å øke denne arbeidsmotivasjonen?

Seks av informantene synes ledelsen er flink til å gi ros og tilbakemeldinger. Noen svarer at de synes ledelsen gir gode tilbakemeldinger, mens andre svarer at de mottar både positive og negative tilbakemeldinger. Tre av informantene ønsker mer ros og tilbakemeldinger i fremtiden.

Tre av informantene legger vekt på at ledelsen tilrettelegger for ønsketurnus, hjelper til når noen trenger å bytte vakt og etterkommer ønsker angående turnusarbeid. Flere oppgir

imidlertid at de ønsker at ledelsen tar mer hensyn til ønsker i forhold til turnus og vakter i fremtiden.

Flere av informantene synes ledelsen er flink til å legge til rette forholdene for de ansatte. Ledelsen hører på de ansatte, tar dem seriøst, er rettferdige og er lett å ta kontakt med hvis det er noen problemer i arbeidet. Ledelsen hjelper også til travle dager, forteller to av informantene. Fire av informantene synes ledelsen legger til rette for sosiale aktiviteter, sosiale turer og iverksetter tiltak for bedre arbeidsmiljø.

Tre av informantene påpeker at ledelsen arrangerer kurs for de ansatte. Fremover ønsker flere av informantene at ledelsen skal tilby mer faglig oppdatering. Kurs, seminarer, videreutdanning og annet faglig påfyll etterlyses av nesten halvparten av informantene. Én informant presiserer at kurs vil øke de ansattes kunnskaper, interesser og nysgjerrighet.

Én av informantene synes ledelsen takler bemanningssituasjonen godt. I fremtiden ønsker fire av informantene mer personale og bedre bemanningssituasjon. Én informant forteller at man ikke alltid får tid til å ta seg av pasientene når bemanningssituasjonen er slik som den er i dag, og ønsker derfor at ledelsen fokuserer mer på å forbedre bemanningen ved avdelingen.

Én informant ønsker at ledelsen skal ta de ansatte mer på alvor, og høre på de forslagene som kommer, mens en annen ønsker at ledelsen ser nødvendigheten av arbeidet som blir gjort. Rettferdighet, styrket samhold, tverrfaglig samarbeid og trygge arbeidsforhold er andre faktorer som de ansatte ønsker at ledelsen skal jobbe med i fremtiden.

Til slutt svarer to av informantene at de syns ledelsen gjør henholdsvis lite og svært lite for å motivere dem på jobben, mens én informant har vanskeligheter med å finne motivasjon hos ledelsen.

4.2.5 Har utskiftningen av ledelsen ført til endring i de ansattes motivasjon?

Flere av informantene forteller at de slet med motivasjon etter lederskifte. Dette kom av negativ stemning med mye baksnakk, uenighet og dårlig arbeidsmiljø. Én av informantene gledet seg ikke til å gå på jobb. Flere gir imidlertid uttrykk for at stemningen og arbeidsmiljøet har blitt bedre den siste tiden.

Noen av informantene synes det har vært mye nytt etter lederskifte. Fire ansatte mener uryddige prosesser, for mange endringer på kort tid og mye mas har påvirket motivasjonen deres negativt. Informantene forteller at den nye ledelsen kom med mye ny informasjon, og at alt nytt skulle gjøres med én gang. Dette ble for mye for noen, og gjorde det vanskelig å følge med. Noen føler også at det ble mange forandringer uten at de ansatte ble involvert til å delta i prosessen. Liten tiltro til de ansatte er også et demotiverende punkt for én av informantene.

To av informantene forteller også at de nye lederne har for lite erfaring innenfor det aktuelle fagfeltet for avdelingen. Det fører til at noen av de ansatte føler seg utrygge.

4.2.6 I hvilke situasjoner har ansatte opplevd å miste arbeidsmotivasjonen?

Åtte informanter forteller at de har mistet arbeidsmotivasjon i travle og hektiske perioder. Flere forteller at de ikke får gjort gode nok jobber og de må nedprioritere faste arbeidsoppgaver i slike perioder. Andre forteller at de har opplevd at de har gått hjem fra jobb med dårlig samvittighet til tross for at de har jobbet hele dagen uten pause, og at de er så slitne når de kommer hjem at det går utover familie- og privatliv.

Tre av informantene forteller at for lite bemanning fører til at de mister motivasjonen. For én av informantene påvirkes motivasjonen negativt når avdelingen har for lite av sine faste stab, og for mange nye vikarer.

Det finnes også flere enkelthendelser som har gitt de ansatte opplevelser av å miste motivasjon. Et eksempel er når enkelte kolleger ikke vil samarbeide om pasienter. Et annet eksempel er når ledelsen kun gir positive tilbakemeldinger dersom de ansatte skriver ut pasienter. Negative tilbakemeldinger fra kolleger har også forekommet. Én informant forteller at om redusert motivasjon når ledelsen har oversett innspill.

4.2.7 Hvor enig/uenige er de ansatte i følgende påstander?

Påstander	Helt enig	Delvis enig	Ganske uenig	Helt uenig	Vet ikke	N
Jeg møter utfordrende arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Jeg mottar tilbakemeldinger fra ledelsen	38,1%	47,6%	9,5%	4,8%	0,0%	21
Jeg er fornøyd med lønnen	0,0%	52,4%	33,3%	9,5%	4,8%	20
Mine meninger blir hørt	33,3%	57,1%	4,8%	0,0%	4,8%	20
Vi har det nødvendige utstyret vi trenger for å utføre tilfredsstillende arbeid	4,8%	61,9%	19,0%	14,3%	0,0%	21
Vi har nok bemanning på avdelingen til at jeg kan utføre tilfredsstillende arbeid	0,0%	52,4%	33,3%	14,3%	0,0%	21
Jeg kan ta selvstendige valg på jobben	31,6%	68,4%	0,0%	0,0%	0,0%	19
Arbeidsplassen har et godt fysisk arbeidsmiljø	10,0%	50,0%	30,0%	10,0%	0,0%	20
Arbeidsplassen har et godt sosialt arbeidsmiljø	76,2%	23,8%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Jeg kan bruke min kreativitet på jobben	15,0%	60,0%	15,0%	0,0%	10,0%	20
Jeg får utviklet meg faglig gjennom jobben	23,8%	52,4%	19,0%	0,0%	4,8%	21
Jeg får brukt min kompetanse og kunnskap i mitt arbeid	47,6%	47,6%	0,0%	0,0%	4,8%	21
Jeg trives godt med mine arbeidskolleger	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Jeg er en del av en sosial gruppe	70,0%	30,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Jeg har et godt forhold til min(e) leder(e)	52,4%	38,1%	9,5%	0,0%	0,0%	21
Arbeidet jeg gjør er interessant	52,4%	47,6%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Jeg har varierte arbeidsoppgaver	55,0%	45,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20
Jeg jobber best alene	9,5%	23,8%	33,3%	33,3%	0,0%	21
Jeg jobber best i team	76,2%	23,8%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Jeg føler at det arbeidet jeg gjør er meningsfylt	61,9%	38,1%	0,0%	0,0%	0,0%	21
Jeg føler meg respektert av ledelsen	47,6%	52,4%	0,0%	0,0%	0,0%	21

Tabell 5. Påstander om arbeidshverdagen

Tabell 5 viser at alle informantene er helt enige i at de trives godt med sine arbeidskolleger. Alle informantene er helt eller delvis enige i at synes arbeidsplassen har et godt sosialt arbeidsmiljø, de jobber best i team og føler seg som en del av en sosial gruppe. Arbeidet de

gjør er meningsfylt, de møter både utfordrende og varierte arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen. 100% av informantene føler seg respektert av ledelsen, og føler at de kan ta selvstendige valg på jobben.

Ingen av informantene er helt enige i at de er fornøyde med lønnen eller at de har nok bemanning på avdelingen til at de kan gjøre tilfredsstillende arbeid.

Det finnes også påstander som informantene er ganske uenig eller helt uenig i. 47,6 % er uenige i at avdelingen har nok bemanning til at de kan utføre tilfredsstillende arbeid. Nesten halvparten av informantene oppgir at de ikke er fornøyd med lønnen. 40 % er ikke enige i at arbeidsplassen har et godt fysisk arbeidsmiljø. 33,3 % mener avdelingen ikke har det nødvendige utstyret de trenger for å utføre tilfredsstillende arbeid. 19 % oppgir at de ikke er enige i at de får utviklet seg faglig gjennom jobben, mens 15 % av informantene oppgir at de ikke får brukt sin kreativitet. 14,3 % er uenige i at de mottar tilbakemeldinger fra ledelsen, og 9,5 % mener at de ikke har gode forhold til sine ledere. Til slutt mener én av informantene at de ansattes meninger ikke blir hørt på arbeidsplassen.

4.2.8 Varierer arbeidsmotivasjonen med de ulike turnusvaktene?

De fleste av informantene forteller at arbeidsmotivasjonen *ikke* varierer med de forskjellige turnusvaktene. Det er likevel noen som motiveres ulikt i forhold til ulike vakter. Fire av informantene synes det er tyngre å motivere seg til nattevakt, mens én ansatt synes dagvaktene er preget av høyt arbeidspress. En annen informant synes at motivasjonen faller når hektiske perioder etterfølges av rolige perioder.

4.2.9 Hvilke endringer ville de ansatte gjort dersom de var ledere for avdelingen?

Fem av informantene ville sørget for flere kurs dersom de var ledere for avdelingen. Én informant ville skaffet flere midler for å sende medarbeidere bort på kurs og seminarer, mens en annen ville sørget for at de ansatte hadde fått lønn i kurstiden.

Fire av informantene forteller at de ville gitt de ansatte mer bestemmelsesrett i arbeidstiden. Eksempelvis ved å ta de ansatte med på råd når noe skal avgjøres og ved å være åpen for diskusjoner.

Det er også et stort fokus på økt bemanning. Fem av informantene ville sørget for å bemanne bedre ved avdelingen. Én av informantene utdyper dette med at for lite bemanning gir følelsen av å ikke vinne over gjøremål.

Tre av informantene ville gitt flere positive tilbakemeldinger, og to ville gitt mer ros og skryt.

Tid til å reflektere over og diskutere enkelte situasjoner er endringer to av informantene ville gjort som ledere ved avdelingen. To andre informanter forteller at de ville sørge for å vise forståelse og se jobben de ansatte gjør, mens en annen informant ville vært 100% rettferdig.

To av informantene ville også iverksatt flere sosiale arrangementer og aktiviteter, eksempelvis fellelunsj hver fredag.

4.2.10 Hvor motiverte er de ansatte til å prestere sitt beste på jobben?

Grad av motivasjon	Prosent
Svært motivert	35,0%
Ganske motivert	65,0%
Lite motivert	0,0%
Svært lite motivert	0,0%
Vet ikke	0,0%
N	20

Tabell 6. Nåværende motivasjon

Syv av informantene oppgir at de er svært motiverte til å prestere sitt beste på jobben, mens 13 stykker oppgir at de er ganske motiverte. Én informant har valgt å ikke svare på dette spørsmålet.

4.3 Lederens synspunkter

4.3.1 Bakgrunnsinformasjon

Lederen forteller at hun er utdannet sykepleier, og har vært ansatt som enhetsleder ved avdelingen i ett år. Hun har ansvaret for over 40 ansatte, og hennes lederoppgaver innebærer blant annet personal-, økonomi- og budsjettansvar.

Også er jeg ansvarlig for at avdelingen er driftet bra nok, og at det er rett bemanning på plass til en hver tid. Men samtidig passe dette opp mot budsjettet som er satt og økonomien (enhetsleder)

4.3.2 Motivasjon

På spørsmål om hva motivasjon er svarer enhetslederen at motivasjon handler om at man blir sett på jobben. Motivasjon er også at man blir rettferdig behandlet, og at man får både positive og negative tilbakemeldinger på det man gjør. Tilbakemeldinger er viktig for å kunne utvikle seg videre.

At det er en givende jobb, og at det er noe som betyr noe. Som gir mening, og at man føler at man får utrettet noe (enhetsleder)

Enhetslederen forteller at hun som leder motiveres av avdelingen og de ansatte. Hun ønsker å være til stede for de ansatte, og hun ønsker at de ansatte skal føle at hun er en god leder, som de kan komme til med ulike spørsmål. Hun forteller at som leder må man også ta ansvar, i tillegg til at man må prøve å tilfredsstille de ulike behovene til de ansatte så langt det lar seg gjøre.

Som enhetsleder har man ansvar for de som er under deg, i tillegg til at man må rapportere til de som er over deg. Så man er litt mellom barken og veden (enhetsleder)

For å motivere sine ansatte forteller enhetslederen at ledelsen prøver å tilrettelegge ansattes arbeidshverdag på best mulig måte, ut fra de ressursene og mulighetene de har i avdelingen. Hun forteller at ledelsen prøver å se den enkelte ansatte og gi konstruktive tilbakemeldinger. De gjennomfører også årlige medarbeidersamtaler der de har satt av én time med de ansatte hvor de prøver å finne ut hvilke behov de ansatte har og hva de tenker fremover.

4.3.3 Viktige motivasjonsfaktorer

Lederen forteller at ledelsen har satt i gang noen tiltak for å øke arbeidsgleden og trivselen på jobben.

Vi har satt i gang en arbeidsmiljøgruppe i fjor høst, som jobber utelukkende imot arbeidsmiljøet. Det er alt ifra lønningspils, handle inn gaver til ansatte som har bursdag eller skal gå av med pensjon og slike ting. Vi har hatt høstfest, julebord, vårfest, blåtur (...) Ellers så har vi ordnet fruktkurv to dager i uka som virker veldig positivt (enhetsleder)

Enhetslederen forteller også at for å holde de ansatte faglig oppdaterte arrangerer ledelsen fagmøter, kursdager og fagkvelder.

Mange ut av disse tilbudene kommer utenfor arbeidstiden, så da er det opp til hver enkelt ansatt om de ønsker å bruke fritiden sin på å holde seg faglig oppdatert, og om de vil ta til seg den kunnskapen eller ikke. Det er få av de fagmøtene og kursene vi holder utenom arbeidstiden som vi gir avspasering for, og dette er på grunn av økonomiske spørsmål (enhetsleder)

Når det gjelder tilbakemeldinger, prøver ledelsen å gi feedback fortløpende i hverdagen, gjerne muntlig ute i avdelingen. Enhetslederen forteller også de sikkert burde gitt enda flere tilbakemeldinger til de ansatte.

Enhetslederen forteller at avdelingen har faste personalmøter hver sjette uke, hvor de ansatte kan komme med innspill og meninger. Under personalmøtene er det også åpent for diskusjoner. En annen måte de ansatte kan komme med innspill og meninger er ved å komme innom kontoret.

Vi oppfordrer også de ansatte til å komme inn på kontoret direkte hvis det er noe, døra vår står alltid åpen, slik at de kan komme inn uansett hva det skulle være (enhetsleder)

4.3.4 Demotiverende faktorer

Få ressurser framstår som et problem for avdelingen. Under Nordlandssykehusets ombyggingsprosess skal ikke avdelingen bruke penger på nytt utstyr eller lignende, forteller enhetslederen. Hun forteller også at avdelingen har hatt sengetallsreduksjon på bakgrunn av forberedelse til ombyggingen.

Intervjuet avsluttes med et spørsmål om det er noe ledelsen kan gjøre for en mindre hektisk og travel hverdag. Enhetslederen svarer at jobbhverdagen er veldig uforutsigbar, og det er lite ledelsen kan gjøre i forkant.

Det er så uforutsett å se. Med den vanlige grunnbemanningen vår, så skal det være tilstrekkelig med personale. Også har vi travle dager med masse overbelegg eller pasienter som krever fast vakt, og så leier vi inn ekstra personal etter behov. Men sånn i utgangspunktet skal vi holde oss til den bemanningen vi har, så fremst det ikke skjer noe uforutsett. Når det er ekstra travelt, så må man eventuelt hjelpe de ansatte med å gjøre den vurderingen på hva som haster mest å få gjort (enhetsleder)

4.4 Oppsummering av mine resultater

Spørreundersøkelsen hadde en høy svarprosent på 91,3%, med 20 kvinnelige og én mannlig informant. De fleste informantene var mellom 26 og 55 år, og hadde jobbet ved avdelingen mellom 0 til 5 år. De viktigste motivasjonsfaktorene ble funnet gjennom en kombinasjon av åpne spørsmål og rangeringss spørsmål. Det visste seg at de ansatte motiveres av det sosiale og fysiske arbeidsmiljøet, selvtilfredshet og mestringsfølelse, fornøyde pasienter, sikker jobb, tilbakemeldinger, resultater, mål og faglige oppdateringer. Det kommer frem at informantene synes ledelsen er flink til å tilrettelegge arbeidsforholdene ved avdelingen, men likevel kan særlig tilbakemeldinger, faglighet og bemanningssituasjonen forbedres. Enhetslederen påpeker at de økonomiske rammene setter stoppere for noen tiltak, slik som flere kurs med lønn og innkjøp av nytt utstyr til avdelingen.

5. Analyse

When a truth is necessary, the reason for it can be found by analysis, that is, by resolving it into simpler ideas and truths until the primary ones are reached

- Gottfried Leibniz

I dette kapitlet analyserer jeg de empiriske resultatene, og knytter dem opp mot teori. Jf. kap. 3.1.2 vil analysen fortrinnsvis være basert på spørreundersøkelsens, mens lederens synspunkter fra intervjuet supplerer undersøkelsen.

5.1 Demografiske data

Fra kartleggingen av informantene ser man at 20 kvinner og kun én mann deltok i undersøkelsen. Årsaken til det lave antallet menn i studien er at sykepleieryrket er dominert av kvinner, i tillegg til at det jobber få menn ved denne avdelingen.

5.2 Motiverende faktorer

For å finne ut hvordan ledelsen kan bidra for å øke arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeiderne måtte jeg først finne ut hva som motiverer den enkelte sykepleieren. Siden dette varierer fra individ til individ hadde jeg først et spørsmål der informantene kunne rangere viktigheten av forskjellige motivasjonsfaktorer, og deretter et åpent spørsmål der informantene kunne utdype hvilke faktorer som motiverte dem mest. De viktigste motiverende faktorene fra rangeringsspørsmålet var godt sosialt og fysisk arbeidsmiljø, fornøyde pasienter, selvtilfredshet ved godt utført arbeid, mestringsfølelse og sikker jobb. I tillegg kom det frem at tilbakemeldinger, mål, resultater og faglig oppdatering motiverer sykepleierne.

I påstandsspørsmålene rangerte informantene diverse påstander etter hvor enige eller uenige de var i påstandene. Det som kanskje er mest interessant å se på, er de påstandene som har fått

høy grad av uenighet av informantene, siden det ofte er der ledelsen må gjøre endringer for å kunne øke de ansattes motivasjon.

5.2.1 Lønn

Lønn er et eksempel på en belønning som du oppnår fordi du har utført en jobb eller gjort en aktivitet. Ulleberg, jf. kap. 2.1.1, hevder at lønn er et eksempel på en ytre motivasjon, og jf. kap. 2.4.1 kan lønn betraktes som en reell belønning. De fysiologiske behovene dreier seg hovedsakelig om lønnsbetingelser, jf. kap. 2.2.1. Det innebærer at de ansatte må ha en viss minimumslønn for å kunne dekke de grunnleggende behovene som næring og husly.

20 av informantene oppgir lønn som en svært viktig eller viktig motivasjonsfaktor. 42,8% av informantene oppgir imidlertid at de ikke er fornøyde med lønnen, og det er også interessant å se at *ingen* av informantene er helt fornøyd med lønnen. På tross av dette viser undersøkelsen at alle de 20 informantene som besvarte det avsluttende spørsmålet vedrørende grad av motivasjon, er svært eller ganske motivert til å prestere sitt beste på jobben. Dette funnet kan tyde på at selv om ikke alle er fornøyde med lønnen, er de likevel motiverte til å yte sitt beste. Det vil si at dersom ledelsen velger å gi sine ansatte lønnsøkninger, er det ikke en selvfølge at denne økningen fører til mer motiverte ansatte.

Hvis ledelsen likevel skulle bestemme seg for å gi lønnsøkninger, er det flere vurderinger som må tas stilling til. Det kan være vanskelig for ledelsen ved avdelingen å avgjøre om én eller flere ansatte skal få lønnsforhøyelse, både på grunn av fare for intern konkurranse og fordi det ofte er mennesker lenger opp i systemet som bestemmer lønnsbetingelsene.

5.2.2 Arbeidsmiljø

Det gode sosiale arbeidsmiljøet scorer svært høyt og er fordelt med 100 % på de to høyeste gradene av viktighet i undersøkelsen. Jf. kap. 2.3.3 er det antatt av motivasjon er betinget av både individuelle behov og trekk ved den sosiale tilhørigheten som individet er en del av. Jf. kap. 2.2.1 er sosiale behov og tilhørighet knyttet sterkt sammen, og fokus på arbeidsgrupper og en medarbeiderorientert ledelse kan være nødvendig for å tilfredsstille de ansattes sosiale behov. Kaufmann og Kaufmann forslår å arrangere aktiviteter og annet sosialt samvær for å forbedre det sosiale arbeidsmiljøet.

Noen av informantene oppgir at etter utskifting av ledelsen var jobbhverdagen preget at mye baksnakk og negativ stemning, og arbeidsmiljøet var generelt dårlig. Enhetslederen forteller på sin side at avdelingen har satt i gang en arbeidsmiljøgruppe som jobber utelukkende mot arbeidsmiljøet, og lønningspils, bursdagsgaver, julebord og blåtur er blant tiltakene som er iverksatt for å skape et bedre arbeidsmiljø.

I påstandene i spørreundersøkelsen er 100% av informantene helt enige i at de trives godt sammen med sine arbeidskolleger, og 76,2% svarer at arbeidsplassen har et godt sosialt arbeidsmiljø. Kuvaas, jf. kap. 2.1.1, hevder at god samhandling med kolleger ofte er en positiv faktor som påvirker de ansattes indre motivasjon. Det kan tyde på at arbeidsmiljøgruppen og de sosiale tiltakene ledelsen har foretatt seg har fungert godt. Informantene foreslår imidlertid andre sosiale tiltak som kan prøves, slik som fredagslunsj. Ledelsen bør fortsette med de sosiale tiltakene, og gjerne ta sykepleiernes forslag i betraktning, slik at det gode sosiale arbeidsmiljøet vedlikeholdes, eller i beste fall forbedres.

Godt fysisk arbeidsmiljø er også fordelt med 47,6 % og 52,4 % henholdsvis på kategoriene svært viktig og viktig. Det fremkommer imidlertid at kun 10% er helt enig i at avdelingen har et godt fysisk arbeidsmiljø. Dette kan ha sammenheng med at sykehuset er under ombygging, og avdelingen har hatt sengetallsreduksjon på bakgrunn av forberedelse til ombyggingen. Enhetslederen forteller også at det heller ikke blir kjøpt inn noe nytt til avdelingen, og grunnen til dette er også ombyggingen.

5.2.3 Faglig oppdatering

Faglig oppdatering er den faktoren som går mest igjen i hele spørreundersøkelsen. Kurs, seminarer og faglig påfyll er helt klart viktige faktorer for mange av sykepleierne. Blant annet skriver en av informantene at kurs vil øke kunnskapen, interessen og nysgjerrigheten. 19% av informantene oppgir at de ikke får utviklet seg faglig gjennom jobben. I Maslows behovshierarki, jf. kap. 2.2.1, finner man behov for respekt og anerkjennelse, og faglig oppdatering kan inngå i kategorien anerkjennelse. Dette behovet handler hovedsakelig om individets muligheter for personlig vekst, og innebærer å kunne videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Jf. kap. 2.1.1 hevder Ulleberg at indre motivasjon har utgangspunkt i nysgjerrighet og interesse, og tilbud av faglig oppdatering er et eksempel på tiltak som kan styrke den indre motivasjonen. Det hevdes også at høyt indre motiverte ansatte leverer bedre

arbeidsprestasjoner enn ansatte som er ytre motiverte, og Jacobsen og Thorsvik mener at personer som har indre motivasjon knyttet til faglige utfordringer, er de personene som sitter med den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften.

Enhetslederen forteller at avdelingen tilbyr mange faglige tilbud til sine ansatte, blant annet fagmøter, kursdager og fagkvelder. På den ene siden mener ledelsen at det opp til hver enkelt ansatt om de ønsker å bruke fritiden sin å holde seg faglig oppdatert eller ikke, mens på den andre siden mener flere av de ansatte at de burde motta lønn for å delta på kurs og seminarer. Problemet er at avdelingen ikke har tilstrekkelige ressurser til å gi de ansatte lønn under alle disse faglige tilbudene, og det fører til at mange av de ansatte uteblir.

Jf. kap. 2.3.4 kan en medarbeider som mangler kompetanse havne utenfor bedriftens spenningsfelt, og på den måte bli verdiløs for bedriften. Manglende kompetanse er noe ledelsen bør ta stilling til, og sørge for å unngå.

Det holder ikke å ansette høyt kompetente og utdannende medarbeidere hvis ikke disse medarbeiderne får muligheten til å omsette utdanning og kunnskapen i praksis, og på den måten skape verdi for organisasjonen, jf. kap. 2.3.1. Ledelsen må i dette tilfellet lede kunnskapsarbeiderne i riktig retning, slik at avdelingen får brukt medarbeidernes kunnskap på en effektiv måte.

5.2.4 Fornøyde pasienter

Fornøyde pasienter er også svært viktig for en høy andel av informantene. Dette er en faktor som påvirkes av mange andre faktorer. Det kan avhenge av blant annet bemanningssituasjonen, om det er nok sengeplasser og rom, positive kolleger og en velfungerende ledelse.

5.2.5 Selvtilfredshet og mestringsfølelse

Tolv av informantene synes selvtilfredshet ved godt utført arbeid er svært viktig for motivasjonen, mens ni synes det er viktig. Mestringsfølelse er svært viktig for elleve og viktig for ti av informantene. Jf. kap. 2.2.2 kommer selvtilfredshet ved godt utført arbeid og mestringsfølelse ifølge Herzberg under kategorien motivasjonsfaktorer, og gir trivsel i den grad det er til stede, men ikke mistrivsel i den grad det ikke er til stede. Selvtilfredshet og

mestringsfølelse henger sammen med indre motivasjon, og på den ene siden er det noe hvert enkelt individ må jobbe for å oppnå, og det er lite ledelsen kan gjøre i forhold til denne motivasjonsfaktoren. På den andre siden kan ledelsen derimot legge til rette forholdene ved arbeidsplassen, slik at de ansatte kan jobbe effektivt uten unødvendige forstyrrelser. Et eksempel på en forstyrrende faktor som kan påvirke selvtilfredsheten og mestringsfølelsen på en negativ måte, er for lite bemanning ved avdelingen. Enhetslederen forteller at ledelsen prøver å tilfredsstille de ansattes behov så langt det lar seg gjøre, og prøver å tilrettelegge sykepleiernes arbeidshverdag på best mulig måte ut fra de mulighetene og ressursene avdelingen har.

Jf. kap. 2.3.1 er det lederens oppgave å tilrettelegge forholdene ved arbeidsplassen for å motivere sine ansatte. Ledere skal stimulere, opprettholde og forsterke de ansattes motivasjon.

5.2.6 Tilbakemeldinger

Tilbakemelding handler om i hvilken grad man får informasjon om resultatene av det arbeidet man har gjort. Fra undersøkelsen kan man se at noen av informantene skriver at ledelsen er flink til å gi gode tilbakemeldinger. Andre etterlyser imidlertid flere tilbakemeldinger og mer ros. Enhetslederen hevder på sine side at ledelsen gir konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg har avdelingen årlige medarbeidersamtaler hvor de prøver å gå igjennom hva den ansatte tenker videre og hvilke behov de har. Under disse medarbeidersamtalene gir ledelsen mange tilbakemeldinger. Enhetslederen legger også vekt på at døren til kontoret alltid står åpen, og oppfordrer på den måten de ansatte til å komme inn på kontoret direkte hvis det skulle være noe.

Samtidig ser man at enhetslederen innrømmer at ledelsen burde gi enda flere tilbakemeldinger til de ansatte. På grunnlag av at enhetslederen forteller at det blir gitt for lite tilbakemeldinger, og siden mange av informantene forteller at de ønsker flere tilbakemeldinger, kan vi konkludere med at det ikke blir gitt tilstrekkelige med tilbakemeldinger på avdelingen.

Jf. kap. 2.4.3 gir en god leder medarbeiderne tilbakemeldinger på både utførelsen og fremgangen i arbeidet deres. Dette gir motivasjon til medarbeiderne, i tillegg til å gi dem mulighet til å lære av sine erfaringer.

I tillegg til å gi flere tilbakemeldinger, kan ledelsen styrke relasjonene til sine ansatte ved å lytte, snakke og lære seg å kjenne sine ansatte. Relasjonen mellom leder og ansatt viktig for motivasjonen. Spurkeland, jf. kap. 2.3.4, mener at ledere har et ansvar for å trekke til seg medarbeidere, på den måten styrke relasjonen mellom dem. Dette kan gjøres ved å sørge for gode arbeidsforhold og meningsfylt arbeid. Ledelsen bør også være bevisst på medarbeidernes motivasjonskraft, og vite at det som motiverer én ansatt, ikke nødvendigvis motiverer en annen.

5.2.7 Mål og resultater

Flere av sykepleierne forteller at resultater og mål er motiverende for dem. Latham og Locke, jf. kap. 2.4.2, hevder med sin målsettingsteori at utformingen av målene kan brukes som en ledelsesteknikk for å motivere de ansatte. Ledelsen bør sørge for å sette klare og konkrete mål med klare tidsfrister. Disse målene bør også være utfordrende og realistiske. Det utdypes også at for at et mål skal kunne motivere en ansatt, må den ansatte akseptere de målene som ledelsen har satt. Målet kan skape økt ytelse først når den ansatte har bestemt seg for å realisere et bestemt mål eller oppnå et bestemt resultat.

5.2.8 Arbeidsoppgavenes karakter

Arbeidsoppgavenes karakter er også viktig for avdelingens ansatte. Varierte arbeidsoppgaver er svært viktig eller viktig for 90,5% av informantene, mens for utfordrende arbeidsoppgaver ligger denne prosenten på 71,5%. 55% av informantene helt enige det er varierte arbeidsoppgaver i jobben, mens 57,1% er helt enige i at de møter på utfordrende arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen.

Arbeidsoppgavenes karakter går under kategorien motivasjonsfaktorer i Herzbergs tofaktorteori, jf. kap. 2.2.2. Det vil si at de skaper trivsel i den grad de er til stede, og gir ledelsen grunn til å jobbe for at disse faktorene er til stede ved avdelingen. Siden varierte oppgaver er en viktig faktor for så mange av de ansatte, kan ledelsen med fordel øke variasjonen i arbeidet ved avdelingen. Dette kan for eksempel gjøres ved å rullere mer på oppgavene som må gjøres, slik at ikke de samme personene ender opp med å gjøre de samme arbeidsoppgavene hver eneste dag. Hvis arbeidsoppgavene blir preget av lite variasjon, kan ledelsen ta i bruk et arbeidsmiljøprogram for å ruste opp i motivasjonsfaktorene ved avdelingen. Et eksempel på et slik program er jobb-berikelse, jf. kap. 2.2.3. Ledelsen kan

tilføre jobben et mer positivt innhold gjennom å gi slipp på litt av den direkte kontrollen over den ansatte og gi sykepleierne mer personlig ansvar. De ansatte kan også få mer helhetlige oppgaver, bedre tilgang på informasjon og større frihet i jobben. I tillegg kan ledelsen sørge for at de ansatte får utviklet seg ved å gi dem nye og utfordrende oppgaver.

På den ene siden kan noen ansatte bli motiverte av nye og spennende oppgaver, mens på den andre siden kan dette føre til at jobbhverdagen blir mer hektisk for andre ansatte. Ledelsen må være forsiktig med å pålegge de ansatte for mange nye oppgaver, når det fremkommer i empirien at noen ansatte allerede synes de har for mye å gjøre på jobben. Dette er en vurdering ledelsen må ta. Noen ansatte kan være klar for mer varierte arbeidsoppgaver, mens andre ønsker å fortsette med de samme oppgavene som før.

Hvis det forblir et problem at arbeidsoppgavene er for lite varierte, kan ledelsen gjøre arbeidet mer interessant ved å skape et mer kreativt arbeidsmiljø for de ansatte. Kreativitet, jf. kap. 2.4.4, kan eksempelvis tilføres ved at ledelsen redegjør for arbeidets mål, for så å oppmuntre den ansatte til å selv finne ut den beste metode for å nå målet. Ledelsen bør gi de ansatte tid til å få ideer og deretter dyrke disse ideene, og på den måten se hvor ideene fører hen. Også her må ledelsen gjøre en vurdering i forhold til hvilke ansatte som kan ta nytte av en slik kreativ endring, og hvem som jobber best med klare rutiner rundt arbeidet sitt.

5.2.9 Sikker jobb

Alle informantene synes det er svært viktig eller viktig å ha en sikker jobb, hvor de ikke trenger å være redd for å bli oppsagt. I Maslows behovshierarki, jf. kap. 2.2.1, kommer sikkerhetsbehov på andre nivå i hierarkiet, og man kan også se at sikkerhetsbehov påvirkes av arbeidsforholdene. Fast ansettelse vil ofte føre til at de ansatte føler at de har en sikker jobb, og dette er noe ledelsen bør vise hensyn til i den grad det er mulig.

5.3 Demotiverende faktorer

5.3.1 Ressursmangel

Det er ingen av informantene som er helt enig i at de har nok bemanning på avdelingen, slik at de kan utføre tilfredsstillende arbeid. Bemanningsproblemene går igjen i mange av svarene, og flere av informantene oppgir at dette er grunn til at de har mistet motivasjonen. Flere nevner også at mer personale og økt bemanning er som noe ledelsen bør sørge for i fremtiden for å øke de ansattes arbeidsmotivasjon.

På den ene siden fremkommer det at nesten halvparten av informantene er uenige i at avdelingen har nok bemanning. I overkant av 33% av informantene mener at avdelingen heller ikke har det nødvendige utstyret de trenger for å gjøre et tilfredsstillende arbeid.

På den andre siden forteller enhetslederen at det skal være tilstrekkelig med personale med den vanlige grunnbemanningen ved avdelingen. Ved ekstra travle tilfeller hjelper lederne de ansatte ute i avdelingen, i tillegg til å hjelpe de ansatte med å vurdere hvilke arbeidsoppgaver som haster mest å få gjort. Enhetslederen forteller imidlertid at avdelingen ikke får kjøpe nytt utstyr og lignende til avdelingen før ombygningsperioden ved sykehuset er over, selv om flere av informantene forteller at manglende utstyr fører til utilfredsstillende arbeid.

5.4 Mindre viktige faktorer

Det fremkommer også noen mindre viktige faktorer for motivasjonen fra spørreundersøkelsen. Det kan være lurt å legge mindre vekt på disse faktorene, da det er viktigere å fokusere på de viktige påvirkningsfaktorene. Likevel kan vi se på to mindre viktige faktorer.

5.4.1 Forfremmelse og status

Spørreundersøkelsen viser at forfremmelse og status ikke er viktige faktorer for motivasjonen til mange av de ansatte. Jf. kap. 2.3.1 hevder Marston at nye generasjoner av kunnskapsarbeidere ikke lenger er opptatt av å klatre opp og frem på karrierestigen. I dette tilfellet kan det tyde på at Marston har rett i den antakelsen. En av årsakene til at

forfremmelse ikke motiverer, kan være at de ansatte ikke ønsker mer ansvar enn de allerede har i sine nåværende stillinger.

5.5 Oppsummering av analysen

Det er mange faktorer som spiller inn når det gjelder arbeidsmotivasjon blant kunnskapsarbeidere. Ledelsens arbeid mot økt motivasjon hos sine ansatte avhenger av ulike faktorer, og for å bidra til økt motivasjon er det altså flere ulike tiltak ledelsen kan iverksette. Ledelsen kan gi bedre og flere tilbakemeldinger, ros og skryt. De kan gjøre endringer i arbeidsoppgavenes karakter for å gjøre oppgavene mer varierte og interessante. Lederne kan inkludere de ansatte når beslutninger skal tas, høre på deres meninger og ta deres innspill seriøst. For få ressurser, i form av både utstyr og bemanning, skaper en demotiverende effekt blant de ansatte. Mangel på nødvendig utstyr ved avdelingen kan føre til et forverret fysisk arbeidsmiljø, og de konsekvenser det måtte føre med seg.

6. Oppsummering og konklusjon

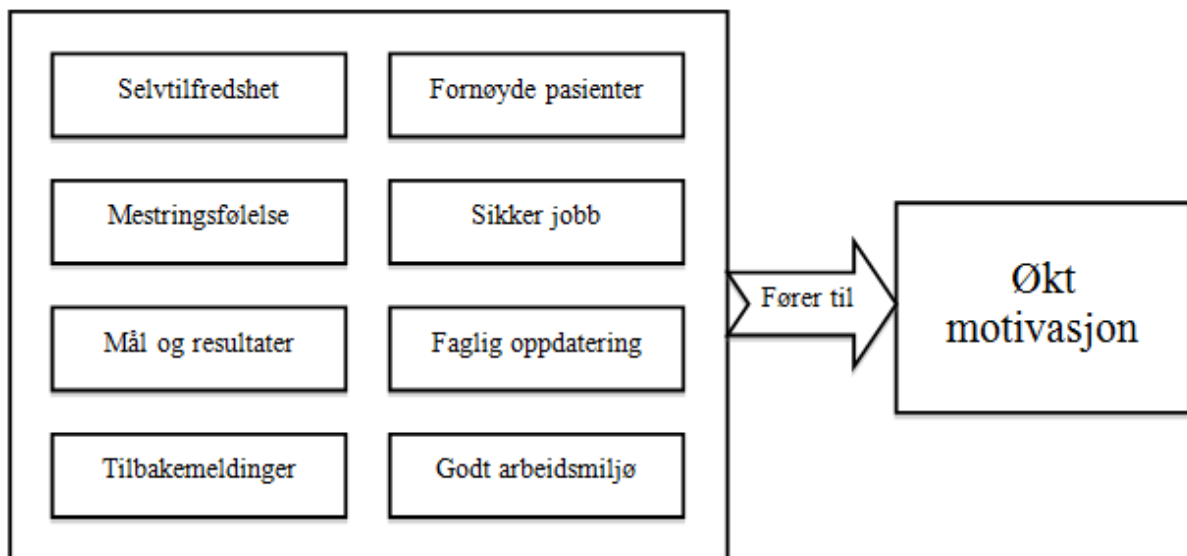
Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it

- Dwight D. Eisenhower

Dette avsluttende kapittelet omfatter en oppsummering av viktige motivasjonsfaktorer og ulike tiltak som kan igangsettes av ledelsen for å øke motivasjonen til de ansatte.

6.1 Oppsummering av studien

Sykepleierne ved avdelingen motiveres av ulike faktorer. Jeg hadde på forhånd antatt at arbeidsmiljø, pasientene og egen mestring spilte en stor rolle for motivasjonen, og fikk bekreftet dette. Figur 11 viser hvilke faktorer som i størst grad fører til økt motivasjon hos kunnskapsarbeiderne ved denne avdelingen.



Figur 11. Faktorer som fører til økt motivasjon

Selvtilfredshet, mestringsfølelse, mål og resultater, tilbakemeldinger, fornøyde pasienter, sikker jobb, faglig oppdatering og godt arbeidsmiljø er viktige motivasjonsfaktorer for sykepleierne som deltok i studien min. Spesielt selvtilfredshet, mestringsfølelse, faglig

oppdatering og godt arbeidsmiljø i form av sosial samhandling er faktorer som påvirker menneskers indre motivasjon.

6.2 Konklusjon

Flere av de viktigste motiverende faktorene har mye med den ansattes egeninnsats å gjøre. Selvtilfredshet, mestringsfølelse og andre faktorer relatert til egen innsats må de ansatte ta ansvar for å opprettholde selv i så stor grad som det er mulig. Det ledelsen derimot kan gjøre i disse tilfellene er å være tilstede for de ansatte, støtte, lytte og sørge for å være rettferdig. Det er for det meste faktorer som påvirker de ansattes indre motivasjon som framstår som de viktigste faktorene i denne undersøkelsen, mens ytre motivasjonsfaktorer som lønn og andre belønninger framstår som mindre viktig for arbeidsmotivasjonen til de ansatte.

Det kom fram i teorien og analysen at høyt indre motiverte ansatte leverer bedre arbeidsprestasjoner enn ansatte som er ytre motiverte, og at personer som har indre motivasjon knyttet til faglige utfordringer er de personene som sitter med den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften. For å sikre at de ansatte leverer gode arbeidsprestasjoner, og dermed skaper verdi for avdelingen, bør ledelsen jobbe for å øke den indre motivasjonen hos sine ansatte, for eksempel gjennom faglig oppdatering og kunnskapstilførsel.

6.2.1 Stramme budsjetter

Ifølge deltakerne i spørreundersøkelsen er det mye lederne kan gjøre for å øke motivasjonen blant de ansatte. Mye av det som motiverer de ansatte koster penger, slik som økt bemanning ved avdelingen og flere kurs. Økonomiske spørsmål og stramme budsjetter vanskeliggjør arbeidet til ledelsen i forhold til motivering av de ansatte på disse punktene.

6.2.2 Ledelsesmessige tiltak

Problemstillingen var som følgende:

Hvordan kan ledelse bidra til økt arbeidsmotivasjon hos kunnskapsarbeidere?

Ved å ta i bruk en eller flere av disse motiverende tiltakene, kan de ansatte oppmuntres til blant annet bedre ytelse, større sosialt engasjement og bedre kunnskaper innenfor fagfeltet.

Ledelsen kan først og fremst gi flere konstruktive tilbakemeldinger, både positive og negative. Disse tilbakemeldingene kan for eksempel gis fortløpende ute i avdelingen, ved personalmøter og under medarbeidersamtaler. I tillegg kan ledelsen sørge for å gi oftere ros, spesielt i hektiske og travle perioder hvor de ansatte kan trenge en oppmuntring.

Det sosiale arbeidsmiljøet ved avdelingen er allerede godt, men må vedlikeholdes. Flere sosiale tiltak og arrangementer kan gi grunnlag for et enda bedre sosialt arbeidsmiljø. Det fysiske arbeidsmiljøet kan forbedres ved hjelp av økt bemanning og nytt utstyr der det er nødvendig. En forbedring av det fysiske arbeidsmiljøet kan også gjøre det lettere for de ansatte å tilfredsstille pasienter og deres pårørende.

Ledelsen kan også prøve å legge opp til flere kursdager, fagmøter og annet faglig påfyll. Lønn eller avspasering for kursdager kan bli gitt så langt det lar seg gjøre, og så kan de ansatte velge selv om de ønsker å stille opp på ulønnede kursdager eller ikke.

Når det gjelder mål og resultater, kan ledelsen sørge for å informere de ansatte om hvilke mål som er satt og hva som skal til for å nå disse målene. Ledelsen kan også gi informasjon om kommende planer, slik at hver enkelt ansatt kan tilpasse seg til den fremtidige organisasjonsmessige planen. Ledelsen bør også vise at sykepleierne er verdifulle for avdelingen, for eksempel ved å la de ansatte komme med innspill og meninger om hvordan avdelingen kan jobbe mot mål og resultater. Ledelsen kan også involvere de ansatte når beslutninger skal tas, spesielt i beslutninger som berører de ansatte.

6.3 Avslutning

Det er mye ledelsen kan bidra med for å øke arbeidsmotivasjonen til kunnskapsarbeiderne. Ledelsen må ta hensyn til at de ansattes har ulike motivasjon, for så å legge til rette forholdene ved arbeidsplassen så langt det er mulig for at de ansatte skal motiveres til å prestere godt på jobben. Dette gjelder særlig innenfor det fysiske og sosiale arbeidsmiljøet, kompetanseutvikling og kommunikasjonen mellom leder og ansatt.

Motivasjon kan være en utfordrende oppgave, med mange ulike individer og følgelig ulike behov. Alt tatt i betraktning så er personalansvar en stor del av lederansvaret, og motivering av de ansatte bør være i fokus. Riktig motivasjon kan føre til blant annet bedre kunnskaper og større ytelse, noe som kommer både ledelsen, hver enkelt ansatt og arbeidsplassen som helhet til fordel.

Litteraturliste

Alvesson, M. (2011) *Hvordan motivere individer*. Tidsskriftet Magma nr. 3.

Lastet ned 16.01.2014 fra:

<http://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>

Andersen, J. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo.

Christensen, P. og Foss, N. (2011) *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. Tidsskriftet Magma nr. 3. Lastet ned 13.03.2014 fra

<http://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>

Churchill, Winston

Lastet ned 18.05.14 fra:

<http://www.brainyquote.com/quotes/keywords/results.html#LlfzCQqKRSYxyO6B.99>

Eisenhower, Dwight D.

Lastet ned 18.05.14 fra:

http://www.brainyquote.com/quotes/topics/topic_leadership.html#iB9vsziVk7R1yPkO.99

Farbrot, A. (2009) *Motivasjon slår lønn*. Forskning.no

Lastet ned 13.03.2014 fra:

<http://forskning.no/artikler/2009/august/227718>

Grund, J. (2006) *Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene?*

Tidsskriftet Magma nr. 2. Lastet ned 10.05.2014 fra:

<http://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>

Grund, J. (2000) *Sykehus – hvordan bør de styres*. Tidsskriftet Magma nr. 5.

Lastet ned 13.03.2014 fra:

<http://www.magma.no/sykehus-hvordan-boer-de-styres>

Jacobsen, D. (2005). 2. utgave. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. HøyskoleForlaget

Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2011) 3. utgave. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2004). 2. utgave. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag as 2004.

Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.

Kondo, Y., og Dahlgaard, S. (1994). *Kvalitetsmotivasjon – en forudsætning for TQM*. Narayana Press, Danmark.

Leibniz, Gottfried

Lastet ned 13.05.14 fra:

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/g/gottfried1287356.html>

Lines, R. (2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*. Tidsskriftet Magma nr. 3. Lastet ned 13.03.2014 fra:

<http://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>

Mintzberg, Henry

Lastet ned 11.05.14 fra:

<http://www.magma.no/sykehus-hvordan-boer-de-styres>

Roosevelt, Franklin D.

Lastet ned 13.05.14 fra:

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/f/franklind122780.html>

Sandvik, A. (2011). *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Tidsskriftet Magma nr. 3.

Lastet ned 13.03.2014 fra:

<http://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>

Spurkeland, J. (2013). 4. utgave. *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Tamm, M., og Andersen, B. (1994). *Psykologi – innsikt og utsikt*. Universitetsforlaget.

Ulleberg, H. (2002). *Motivasjon*. NTNU. Lastet ned 16.05.14 fra:
<http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/motivasjon.htm>

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Ziglar, Zig

Lastet ned 14.04.14 fra:

<http://www.motivatingquotes.com/zig.htm>



Personer med autorisasjon eller lisens som helsepersonell fordelt på helsepersonellkategorier

07.01.2013

Tabellen viser antall personer med autorisasjon eller lisens som helsepersonell fordelt på helsepersonellkategorier per 2.01.2013.

Personer over 75 er ikke medregnet, bortsett fra personer som har egen lisens for helsepersonell over 75 år. Tallene inkluderer også personer som ikke arbeider innenfor yrket de er autorisert for, og personer som ikke bor i Norge.

Tallene er hentet fra Helsepersonellregisteret (HPR), som tilhører Helsedirektoratet. Etter 2013 vil Helsetilsynet ikke lenger oppdatere tabellene.

Antall personer med autorisasjon eller lisens som helsepersonell fordelt på helsepersonellkategorier

Kategori	Antall pr. 2.1.2013	Antall pr. 1.2.2012	Antall pr. 4.1.2011	Endring 2011-2013	Endring i % 2011-2013
Ambulansarbeider	4408	4140	3735	673	18 %
Apotektekniker	5848	5668	5457	391	7 %
Audiograf	508	480	462	46	10 %
Bioingeniør	7314	7128	6917	397	6 %
Ergoterapeut	4443	4238	4032	411	10 %
Fotterapeut	2742	2691	2634	108	4 %
Fysioterapeut	14 461	14 115	13 745	716	5 %
Helsesekretær	10 441	10 080	9603	838	9 %
Helsefagarbeider	8254	5409	2128	6126	288 %
Hjelpepleier	114 288	115 477	116 572	-2284	-2 %
Jordmor	5241	5015	4772	469	10 %
Kiropraktor	770	730	658	112	17 %
Klinisk ernæringsfysiolog	366	339	304	62	20 %
Lege	41 224	40 054	38 344	2880	8 %
Omsorgsarbeider	11 456	11 749	11 639	-183	- 2 %
Optiker	1966	1917	1841	125	7 %
Ortopediingeniør	237	234	220	17	8 %
Ortoptist	51	50	49	2	4 %
Perfusjonist	43	44	44	-1	-2 %
Provisorfarmasøyt	3143	3016	2837	306	11 %
Psykolog	7292	6961	6629	663	10 %
Radiograf	3739	3594	3422	317	9 %
Reseptarfarmasøyt	2039	1953	1804	235	13 %
Sykepleier	149 559	144 967	139 851	9708	7 %
Tannhelsesekretær	4335	4198	4028	307	8 %
Tannlege	7142	6948	6769	373	6 %
Tannpleier	1543	1484	1439	104	7 %

Tanntekniker	805	787	765	40	5 %
Vernepleier	14 565	13 856	13 188	1377	10 %
Sum	428 367	417 322	404 003	24 335	6 %

I 2006 ble ca. 930 helsepersonell som har fått autorisasjon tidligere år lagt inn i HPR. Av disse er ca. 835 bioingeniører, ca. 50 fysioterapeuter, 13 ergoterapeuter, 8 radiografer, 7 sykepleiere og tre eller færre av enkelte andre helsepersonellkategorier.

Fra 2008 er farmasøyt delt inn i provisorfarmasøyt og reseptarfarmasøyt.

I denne tabellen er fiskehelsebiologer ikke med i sumtallene for 2010, 2011 og 2012 (henholdsvis 94, 108 og 115).

NØKKELTALL

Økonomi	2008	2009	2010
Totale driftsinntekter	2 769 385 532	2 995 010 165	2 985 178 867
Totale driftkostnader	2 842 733 511	2 966 769 020	2 809 137 310
Finansielle poster	-36 814 541	-25 709 947	-19 297 335
Årsresultat	-110 162 520	2 531 198	156 744 222
Egenkapitalandel	43,9 %	42,9 %	43,5 %
Investeringer	188 323 740	268 414 726	359 678 334
Likvide midler pr.31.12.	60 070 594	62 774 057	69 156 120
Aktivitet	2008	2009	2010
Somatikk			
Heldøgns pasienter	25 697	25 092	24 128
Dagpasienter	6 421	7 075	7 871
DRG-finansierte kons	8 416	8 552	6 761
DRG-poeng **	29 989	29 454	28 609
Polikliniske konsultasjoner	118 813	118 740	121 448
* antall i 2009 logikk			
Psykatri			
Utskrevne pasienter	1 927	2 034	1 902
Antall liggedøgn	58 570	58 119	52 059
Polikliniske konsultasjoner	63 907	67 191	66 144

** DRG-poeng presentert i logikk for det enkelte år

Personell	2008	2009	2010
Gjennomsnittlig antall ansatte	3 691	3 686	3 765
Gjennomsnittlig antall årsverk	3 211	3 166	3 190
Sykefravær	9,5 %	9,0 %	8,5 %
Gjennomsnittsalder	44 år	45 år	44,5 år
Kjønnfordeling	25 % menn 75 % kvinner	26 % menn 74 % kvinner	26 % menn 74 % kvinner

Spørreundersøkelse om motiverende lederskap

1) Kjønn

- Kvinne
- Mann
- Ønsker ikke å oppgi svar

2) Alder

- Yngre enn 26
- 26-39
- 40-55
- Eldre enn 55
- Ønsker ikke å oppgi svar

3) Hvor lenge har du vært ansatt som sykepleier ved Nordlandssykehuset?

- 0-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20
- Over 20 år
- Ønsker ikke å oppgi svar

I de neste spørsmålene ønsker jeg å finne ut hva som påvirker din arbeidsmotivasjon.

4) Vurder hvor viktig disse faktorene er for din arbeidsmotivasjon?

	Svært viktig	Viktig	Litt viktig	Ikke viktig	Vet ikke
Ros / anerkjennelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mestringsfølelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulighet for forfremmelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilbakemeldinger fra ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muligheten til å utvikle meg faglig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selvtilfredshet ved å gjøre godt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utfordrende arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varierte arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klare arbeidsprosedyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sikker jobb (ikke fare for oppsigelse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godt sosialt arbeidsmiljø (menneskelig fellesskap)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godt fysisk arbeidsmiljø (støy, luft, lys, klima mm.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilhørighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selvbestemmelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt med pasientene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornøyde pasienter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muligheten til å være kreativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?

6) Hva gjør ledelsen idag for å motivere deg på jobben?

7) Hva kan ledelsen gjøre i fremtiden for å øke din arbeidsmotivasjon?

8) Har utskiftingen av ledelsen i 2013 ført til endring i din motivasjon? Gi gjerne eksempel.

9) Har du opplevd å miste arbeidsmotivasjonen på jobben? Gi gjerne eksempel.

10) Vurder i hvilken grad du er enig/uenig i de følgende utsagnene:

	Helt enig	Delvis enig	Ganske uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg møter utfordrende arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mottar tilbakemeldinger fra ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med lønnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine meninger blir hørt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har det nødvendige utstyret jeg trenger for å gjøre et tilfredsstillende arbeid (senger, rom, maskiner mm.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har nok bemanning på avdelingen til at jeg kan gjøre et tilfredsstillende arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan ta selvstendige valg på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsplassen har et godt fysisk arbeidsmiljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsplassen har et godt sosialt arbeidsmiljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan bruke min kreativitet på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får utviklet meg faglig gjennom jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får brukt min kompetanse og kunnskap i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg trives godt sammen med mine arbeidskollegaer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er en del av en sosial gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har et godt forhold til min(e) leder(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidet jeg gjør er interessant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har varierte arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg jobber best alene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg jobber best i team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at det arbeidet jeg gjør er meningsfylt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg respektert av ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Opplever du at arbeidsmotivasjonen varierer med de ulike turnusvaktene (dag, aften, natt) ? Begrunn gjerne hvorfor.

12) Hvis du hadde fått mulighet til å være leder for din avdeling, hva ville du gjort for å øke motivasjonen til dine ansatte?

13) Vurder i hvilken grad du er motivert til å prestere ditt beste på jobben?

- Svært motivert
- Ganske motivert
- Lite motivert
- Svært lite motivert
- Vet ikke

Takk for dine svar!

Intervjuguide for ledelsesintervju

Prosessen:

- Presentasjon av meg selv
- Presentasjon av min undersøkelse
 - hensikten med intervjuet
- Forespørsel om taleopptak av intervjuet
 - for å sikre riktig gjengivelse av intervjuet og for å lette transkriberingsarbeidet
- Informasjon om samtykkeerklæring

Jeg ønsker å se på hvordan ledelse kan bidra til økt arbeidsmotivasjon hos kunnskapsarbeidere.

Innledningsspørsmål:

1.0 Bakgrunn

1.1 Utdanning:

1.2 Stilling:

Hovedspørsmål:

2.0 Ledelse

2.1 Hvor lenge har du vært ansatt som leder ved avdelingen?

2.2 Hva er dine hovedoppgaver som leder?

2.3 Hvor mange ansatte har du ansvar for?

3.0 Motivasjon

3.1 Hva mener du motivasjon er?

- 3.2 Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?
- 3.3 Hva gjør du som leder for å motivere dine ansatte?
- 3.4 Hva kan du gjøre for å skape økt arbeidsglede og trivsel på jobb?
- 3.5 Hvordan holde motet oppe når ressursene ikke strekker til?

4.0 Motiverende faktorer

Fra spørreundersøkelsens resultater kan man se at tilbakemeldinger, faglig oppdatering og godt sosialt arbeidsmiljø er motiverende faktorer for mange av de ansatte.

- 4.1 Hvordan gir ledelsen tilbakemeldinger til de ansatte?
- 4.2 Hvordan skaper ledelsen rom for faglig vekst og utvikling hos dine medarbeidere?
- 4.3 På hvilken måte gir ledelsen rom for ansattes meninger og innspill?

5.0 Demotiverende faktorer

Fra spørreundersøkelsens resultater kan man se at travle dager, stort arbeidspress og for lite bemanning er demotiverende faktorer for mange av de ansatte.

- 5.1 Hva kan ledelsen gjøre for en mindre hektisk og travel jobbhverdag?

Avslutningsspørsmål:

Er det noe du mener bør være med i undersøkelsen, som jeg ikke allerede har spurt om?