



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Årsaker til at vernepleiere og sykepleiere blir i, eller forlater kommunen

Hvordan påvirker arbeidsmotivasjon, tilhørighet og ledelse intensjonell eller aktuell turnover blant kunnskapsarbeidere

Sari Monica Mikalsen

Mastergradsoppgave i STV-3909

Mai 2016



Sammendrag

I denne avhandlingen tar jeg for meg temaet turnover blant kunnskapsarbeidere i kommunen. Jeg undersøker hvilke faktorer som er med på å øke eller redusere intensjonell eller aktuell turnover blant kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere avgrenses til å gjelde vernepleiere og sykepleiere.

Følgende problemstilling ble utformet: *Hva kan årsakene være til at vernepleiere og sykepleiere blir i kommunen eller forlater den? Hvordan kan arbeidsmotivasjon, organisasjonstilhørighet og ledelse påvirke intensjonell eller aktuell turnover blant disse yrkesgruppene?*

Kunnskapen om dette vil kunne være til hjelp i eget arbeid som leder i kommunen, samt for andre i tilsvarende stillinger. Dette er en kjent utfordring i mange kommuner.

Dette er en kvalitativ studie, casestudie, hvor 3 vernepleiere og 4 sykepleiere har blitt intervjuet. Jeg benyttet et semistrukturert intervju som på forhånd definerte en rekke temaer og spørsmål.

Mine undersøkelser viser at kunnskapsarbeidere som ikke opplever arbeidet sitt meningsfullt, ikke får brukt sin kompetanse og ikke opplever personlig og faglig utvikling, slutter eller planlegger å slutte. Min undersøkelse viser også at det er viktig for arbeidstakeren at lederen ivaretar dette behovet.

Funnene tyder videre på at organisasjonstilhørighet påvirker arbeidsmotivasjon som igjen påvirker ønsket om å bli i, eller forlate kommunen.

Forord

Da er jeg endelig kommet til veis ende, og denne oppgaven markerer slutten på et tre år langt masterstudie. Lite viste jeg om hvor omfattende og hvor mye arbeid dette skulle bli, da jeg startet. Det har vært veldig arbeidskrevende, men samtidig har det også vært en spennende, interessant og lærerik prosess.

Å skrive denne oppgaven har gitt meg en mulighet til å fordype meg i et tema som interesserer meg og som absolutt er aktuelt i mitt arbeid som leder i dag.

Min veileder Rudi Kirkhaug fortjener en stor takk. Han har bidratt mye med sin kunnskap og sine konstruktive og kjappe tilbakemeldinger. Han har vært en god støtte og både hans muntlige og skriftlige tilbakemeldinger har oppmuntret meg til å stå på for å komme i mål med oppgaven. Tusen takk Rudi Kirkhaug!

Tusen takk til alle de som takket ja til å la seg intervjuet av meg. Uten Dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Tusen takk til min kjære samboer som har måtte tatt på seg mesteparten av ansvaret for våre fire barn det siste året, og gitt meg tid og rom til å sitte med oppgaven.

Tusen takk til mine barn som tålmodig har ventet på at mamma skulle bli ferdig. Takk for at Dere hjalp mamma med ulike ting, da hun holdt på med skolearbeidet. Uten Deres hjelp hadde det aldri gått.

Tusen takk til min søster for å ha lest igjennom og kommet med konstruktive tilbakemeldinger.

Tusen takk til min tante og mamma som engasjerte seg og oppmuntret meg til å stå på.

Hammerfest 2016

Sari Monica Mikalsen

Innhold

Sammendrag.....	3
Forord	4
1 Innledning.....	7
1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	8
1.3 Hva undersøkelsen vil kunne bidra med teoretisk og praktisk	9
1.4 Empirisk kontekst.....	9
2. Teori og forskning på området.....	11
2.1 Turnover	11
2.2 Kunnskapsarbeidere	13
2.3 Arbeidsmotivasjon.....	14
2.3.1 Maslows behovspyramide	15
2.3.2 Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer i arbeidslivet	16
2.4 Organisasjonstilhørighet.....	18
2.5 Lederskap	21
2.5.1 Trekk ved ledere.....	21
2.5.2 Lederatferd.....	22
2.5.3 Situasjonsbetinget ledelse	23
2.5.4 Tillitt i relasjonen mellom leder og medarbeider.....	24
2.5.4 Ledelse av kunnskapsarbeidere	25
3. Metode	26
3.1 Problemstillingens utforming.....	26
3.2 Forskning- og undersøkelsesmetode.....	26
3.3 Forskningsdesign	28
3.4 Kvalitativ forskning	28
3.4.1 Casestudie	29
3.4.2 Tidsperspektiv	29
3.4.3 Innsamling av data-intervju.....	30
3.4.4 Utvalg.....	31
3.4.5 Respondentene	31
3.4.6 Analyse av data	32
3.5 Adgang til feltet og forskningsetikk	32
3.6 Tidsplan.....	33

4. Presentasjon og diskusjon av data	34
4.1 Påvirker arbeidsmotivasjon turnover intensjonen eller faktisk turnover?.....	34
4.2 Påvirker organisasjonstilhørighet intensjonell og aktuell turnover	41
4.3 Påvirker ledelse ønsket om å bli i eller forlate kommunen	45
5. Konklusjon.....	51
Vedlegg: Litteraturliste, Informasjonsskriv, Intervjuguide	

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema.

I denne oppgaven tar jeg for meg temaet turnover, og ønsker å undersøke hvilke faktorer som kan være med på å øke eller redusere turnover-intensjonen og faktisk turnover blant kunnskapsarbeidere. Jeg vil søke å forklare aktuell eller intensjonell turnover gjennom faktorene arbeidsmotivasjon, organisatorisk tilhørighet og ledelse.

Grunnen til at jeg har valgt dette temaet, og finner det interessant og spennende er fordi jeg selv arbeider som fagleder innen helse og omsorg innenfor kommunal sektor. Her både ser og opplever jeg hvor vanskelig det er å rekruttere og beholde nødvendig fagkompetanse innen tjenesten. Virksomheten som jeg arbeider i er en tjeneste som også sliter med stor turnover blant de med kompetanse, og som har slitt med både rekruttering og høy turnover siden jeg startet å arbeide i kommunen på begynnelsen av 2000 tallet.

Med kunnskapsarbeidere mener jeg først og fremst vernepleiere og sykepleiere, men det arbeider også yrkesgrupper som sosionomer, barnevernspedagoger, lærere, fysioterapeuter og ergoterapeuter innenfor vår tjeneste.

De ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og har betydning for dens suksess. Human Resource Management (HRM) tar utgangspunkt i de mål og strategier som eksisterer i en organisasjon, og dreier seg om prosesser knyttet til å tilegne seg, utvikle, motivere og holde på kunnskap og ferdigheter innenfor organisasjonen, samt redusere planer om å slutte. Dette er med tiden blitt viktigere fordi en stadig større del av den verdiskapning som finner sted i alle organisasjoner, er blitt mer avhengig av den kunnskapen og de ferdigheter som de ansatte innehar (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er viktig å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse også innen kommunal sektor. Dette fordi kommunal sektor stadig møter på nye utfordringer, samt at der er lovpålagte oppgaver som skal ivaretas. Disse oppgavene krever stadig mer spesialisert kunnskap for å kunne håndteres på en riktig måte. Det er derfor nødvendig å øke kompetansen også i kommunenes førstelinjetjeneste, slik at organisasjonene skal nå sine mål.

Kommunal sektor taper ofte i konkurransen om de beste fagfolkene når de konkurrerer om dem med andre instanser. Instanser i det private markedet, fylkeskommunen og staten. Derfor blir det ekstra viktig å klare å beholde de fagpersonene de klarer å rekruttere, og utvikle dem til beste for organisasjonen.

For å finne svar på dette søkte jeg støtte i pensumlitteraturen som inneholder teori om arbeidsmotivasjon, ledelse, organisasjonstilhørighet og kunnskapsarbeidere. Turnover var lite dekket så derfor valgte jeg å gå litt utenfor pensum for å finne mer teori omkring emnet. I tillegg benyttet jeg søkemotorer som Google, Google scholar, munin og bibsys og brukte følgende ord for å søke etter relevant teori omkring emnet; turnover, personalomsetning, motivasjon, ledelse, organisasjon, ledelse og motivasjon, motiverende ledelse, kunnskapsarbeidere, ledelse av kunnskapsarbeidere, knowledgeworker, motivation, leadership, jobbmotivasjon, arbeidsmotivasjon, organizational commitment, ledelse og verdibasertledelse med mer.

Jeg fant en del forskning omkring motivasjon og ledelse i Rønning, mfl,(2013) og det er også skrevet flere masteroppgaver som inneholdt søkerordene turnover, motivasjon og ledelse, motiverende ledelse, ledelse av kunnskapsarbeidere, og organisasjonstilhørighet. I tillegg fant jeg en artikkel av Rune Lines (2011) med tittelen forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere, som hadde vært publisert i tidsskriftet for økonomi og ledelse. Jeg fant også en forprosjektrapport av Rune Lines som omhandler motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere, som jeg fant interessant for min oppgave.

Litteratursøket viser at det ikke er enighet omkring hvem som kommer inn under benevnelsen kunnskapsarbeider. Jeg valgte også å lete litt etter relevant litteratur utenom pensum som kanskje gikk mer i dybden. Grunnen til at jeg valgte å bruke tid på dette arbeidet var fordi jeg tenkte at kunnskap om et fenomen var nødvendig i en forskningsoppgave for å kunne stille de riktige og viktige spørsmål.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Jeg ønsker i denne oppgaven å finne ut hvilke faktorer som kan være med på å øke eller begrense intensjonell og aktuell turnover blant kunnskapsarbeidere i en organisasjon. Dette gjør jeg ved å undersøke hva som kan være årsakene deres til å bli i eller slutte i en organisasjon. Jeg har i oppgaven valgt å avgrense kunnskapsarbeidere til å gjelde de med vernepleiefaglig og sykepleiefaglig kompetanse.

Min problemstilling vil derfor bli som følgende; *Hva kan årsakene være til at vernepleiere og sykepleiere blir i kommunen eller forlater den? Hvordan kan arbeidsmotivasjon, organisasjonstilhørighet og ledelse påvirke intensjonell eller aktuell*

turnover blant disse yrkesgruppene?

En slik avgrensning vil ligge innenfor rammene av masterstudiet, og vil behandle viktige kunnskapsområder, teorier og metoder innenfor pensum. Selv finner jeg problemstillingen både interessant og spennende, da dette er noe jeg selv kan tenke meg å finne ut mer om og som er høyst relevant i dag.

1.3 Hva undersøkelsen vil kunne bidra med teoretisk og praktisk

Det teoretiske målet med oppgaven er at min undersøkelse skal kunne bygge videre på eksisterende viten eller gi ny og bredere kunnskap om fenomenet turnover blant kunnskapsarbeidere, samt se på hvordan kontekstuelle forhold slik som ledelse, arbeidsmotivasjon og organisasjonstilknytning kan påvirke ønsket om å bli i eller forlate en organisasjon.

Videre vil målet med undersøkelsen være å undersøke hvilke tiltak som kan iverksettes av ledelsen og organisasjonen for å få disse yrkesgruppene til å bli i kommunen. Slik at man utfra viten om hva som påvirker disse yrkesgruppene til å bli i eller forlate kommunen, også kan iverksette nødvendige arbeidsgiverpolitiske tiltak for å rekruttere, utvikle og beholde nødvendig kompetanse i kommunen.

1.4 Empirisk kontekst

Jeg ønsker å studere kunnskapsarbeidere som arbeider i en kommunal organisasjon, og valget mitt har derfor falt på vernepleiere og sykepleiere som begge er helsefaglige utdanninger. Begge utdanningene er treårige profesjonsutdanninger på høgsolenivå, og begge yrkesgruppene er viktige for at kommunene skal kunne yte nødvendige lovpålagte tjenester på en faglig forsvarlig måte.

Vernepleierne representerer en forholdsvis ung helsefagutdanning og profesjon. Utdanningen ble opprettet for å ivareta de aller svakeste i samfunnet, og deres yrkesutøvelse og kompetanse handler om å tilrettelegge tjenester og tiltak for mennesker med ulike funksjonsvansker, hvor mennesker med psykisk utviklingshemming står sentralt. Vernepleierne er derfor viktige pådrivere i å sikre utviklingshemmede de rettigheter og utviklingsmuligheter de har krav på. Målrettede tiltak i forhold til bedring av ulike gruppers livskvalitet og kontroll over eget liv, er sentralt i vernepleieres arbeid. Innholdet i utdanningen har gjennomgått store endringer fra den startet i 1961, men har samtidig beholdt vesentlige

perspektiver som Ole. B. Munch¹ mente var viktig for en utdanning som skulle arbeide med de aller svakeste. Fundamentalt i utdanningen står et optimistisk menneskesyn som sier noe om at alle mennesker har et potensiale for utvikling, at alle mennesker kan lære, at alle har en verdi og dessuten at optimale tiltak for denne gruppen krever tverrfaglig og helhetlig tenkning. Disse prinsippene er generelle og har derfor vist seg anvendelig og viktig også i forhold til andre grupper med hjelpebehov. Derfor benyttes vernepleiere og deres kompetanse også i forhold til andre brukergrupper (Horndalen og Torp, 2006).

Sykepleierne har i følge Norsk Sykepleierforbund en spesiell funksjon. De synliggjør helse og hjelper mennesker som har eller kan bli utsatt for sykdom eller helsesvikt med å besørge sine elementære behov. De arbeider i alle deler av helsetjenesten, og er i likhet med øvrig personell som arbeider i helsevesenet ansvarlig for å ivareta tryggheten, omsorgen og hvileperioder etter sykdom til skadde eller kronisk syke mennesker. De har ansvar for å iverksette helsetiltak som er av forebyggende karakter, og å behandle helsetilstander som er livstruende. Innen pleie og omsorgstjenesten i kommunen ivaretar de en viktig og elementær funksjon (Wikipedia).

Virksomheten som jeg ønsker å studere er den største enheten innenfor helse og pleie i den kommunen hvor jeg selv arbeider som fagleder og har flest ansatte. Den er lokalisert i større og mindre enheter som ligger geografisk spredt rundt i kommunen. Virksomheten har per i dag en felles virksomhetsleder som rapporterer til kommunalsjefen i helse og pleie, to fagkonsulenter og fire fagledere som alle har ansvar for fag og personaloppfølging i hver sine avdelinger. Tjenesten gir heldøgntjenester til brukere i form av praktisk miljøarbeid, og det er et ulikt antall brukere knyttet til hver enkelt avdeling. Avdelingene har også ulikt antall ansatte og dette varierer med alt fra 17 årsverk til over 40 årsverk i turnus. Dette vil i praksis si at det i de største avdelingene er over 50 faste ansatte, da flere av de ansatte arbeider deltid. I tillegg jobber det et ukjent antall vikarer rundt omkring i avdelingene.

Vernepleiere, sykepleiere og miljøterapeuter med tre års høgskoleutdanning som er ansatt i virksomheten har det faglige ansvaret for et ulikt antall brukere hver. Det vil si at de har ansvaret for at det daglige tjenestetilbudet som brukerne mottar til enhver tid er så optimalt som mulig. Dette medfører en del ansvar i forhold til tverrfagligkoordinering, medisin, helse, datasystemer, fritidsaktiviteter, arbeid, skole, ulike møter, opplæring og veiledning av øvrige ansatte med mer.

2. Teori og forskning på området

Målet med undersøkelsen er å finne ut hva som kan være årsaker til at kunnskapsarbeidere som vernepleiere og sykepleiere blir i eller forlater kommunen. Derfor vil jeg først i dette kapitlet si noe om hva eksisterende teori og empiri sier om fenomenet turnover. Etter dette vil jeg si noe om hva teorien og eksisterende forskning sier om disse profesjonsutøverne eller kunnskapsarbeiderne. Tilslutt vil jeg belyse hvordan arbeidsmotivasjon, organisasjonstilhørighet og ledelse kan påvirke intensjonell og aktuell turnover.

2.1 Turnover

I følge Nordhaug m.fl.(1990) opplever organisasjoner arbeidsmobilitet eller personaltturnover når en ansatt sier opp sin stilling og forlater organisasjonen til fordel for en ny stilling i en annen organisasjon. Personaltturnover betegner personalomsetning eller gjennomtrekk av ansatte i en organisasjon, og blir ofte målt i prosent over en periode på et år. Det tas utgangspunkt i forholdet mellom antall ansatte som er sluttet og gjennomsnittlig antall ansatte i perioden.

Turnover kan være både ønsket og uønsket, og frivillig eller ufrivillig. Noe personalmobilitet er ønskelig, da det sikrer en akseptabel aldersfordeling, samt at nye krefter kommer inn i organisasjonen. Det er når organisasjonen mister ansatte som den ønsker å beholde at det er viktig å gjøre ei kartlegging (Grimsø, 2012).

Turnover kan skyldes lav motivasjon og tap av engasjement i arbeidet. I denne forbindelse sees engasjement som den følelsen av tilknytning som mennesket har til arbeidet og organisasjonen. Denne følelsesmessige bindingen er årsaken til at den ansatte utvikler lojalitet og identitet med arbeidsplassen sin (Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974 i Nordhaug m.fl, 1990).

Turnover betraktes innen organisasjons psykologisk forskning som en reaksjon på forhold innad i virksomheten. Dette kan være forhold som lønssystemer, relasjoner til medarbeidere og leder (-e), arbeidsmiljø og ledelse. Dette er alle faktorer som er med på å påvirke hvordan mennesket trives og engasjerer seg i arbeidet og virksomheten sin. Faktorer som alle kan være medvirkende til intensjoner om å slutte, samt å søke andre jobber. Ofte slutter vedkommende ansatt om der er andre stillinger å få (Bluedorn, 1982 i Mobey, 1977,1982;Price, 1977 i Nordhaug m.fl, 1990).

Årsaker internt som forklarer uønsket turnover kan i følge Grimsø (2012) være dårlig psykisk eller fysisk arbeidsmiljø, få utviklings- og karrieremuligheter, at arbeidet i seg selv er for lite utfordrende, dårlig ledelse, dårlig opplæring, masse overtid og-/eller arbeidstidsordninger som er utilfredsstillende, dårlig belønningsstruktur og lønn og manglende eller for liten selvstyring.

Det har vært forsket på turnover som skjer relativt tidlig etter nyansettelser, hvor hensikten har vært å finne sammenhenger mellom tidlig turnover og forventninger til arbeidsplassen. Funnene indikerer i følge Chisholm, Gautner og Muntzenrider (1980) i Nordhaug m.fl.(1990) en sammenheng der hvor forventningene ikke står til virkeligheten, da dette har innvirkning på trivselen til den enkelte arbeidstaker som igjen påvirker turnover. Flere observasjoner i tidligere studier viser at turnover blant yngre arbeidstakere er større enn blant de eldre, og årsaken synes å være uoppfylte forventninger (Price, 1977 i Nordhaug m.fl., 1990).

Studier viser at organisasjoner som investerer i opplæring av sine medarbeidere oppnår bedre operative og økonomisk resultater. I tillegg til at slik investering i de ansatte gir større stabilitet, da det medfører at færre velger å slutte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Eksterne faktorer som påvirker turnover kan være forhold som arbeidsgiver kan gjøre lite med. Forklaringene kan være lange reiseveier, dårlige boforhold, økonomi, familie forhold, tilbud om annen og bedre stilling eller videreutdanning (Grimsø, 2012).

Ansattes planer om å finne seg annet arbeid i en annen organisasjon forteller noe om turnover-intensjonen, og har vist seg å være en god indikator på faktisk turnover (Sousa-Poza og Hansberger, 2004 i Lai, 2011). Turnover-intensjonen kan ut ifra dette forstås som «*Intensjonen om å slutte i en organisasjon*» (Kuvaas, 2008:25).

Rasjonelle aktører som skal vurdere hvorvidt det er formålstjenlig å bli værende i en organisasjon vil være påvirket av to forhold når de skal vurdere dette. Dette vil være mulighetene for å kunne klare å skaffe seg et annet passende arbeid, og hvor sterkt vedkommende ønsker å si opp jobben (Nordhaug m.fl., 1990).

Samtidig ansees medarbeidernes relasjoner til ledelsen som et essensielt lederverktøy med bakgrunn i bedre ytelser og redusert turnover (Kirkhaug, 2013). Ved å skaffe seg innsikt i hva det er som kan være årsakene til uønsket turnover skaffer arbeidsgiver seg et verktøy, som muliggjør å ordne opp i interne forhold som oppleves så negativ at ansatte slutter. På den

måten vil arbeidsgiver kunne forhindre at mennesker med attraktiv kompetanse forsvinner ut av organisasjonen (Grimsø, 2004).

2.2 Kunnskapsarbeidere

Kunnskapsarbeidere er velkvalifiserte arbeidstakere med personlige evner, kunnskap og/eller kompetanse som ivaretar komplekse, sammensatte og sjølstendige arbeidsoppgaver som vanskelig lar seg standardisere. De bidrar til å øke, virkeliggjøre og påvirke en organisasjons verdiskapning og arbeidsprosesser. De skiller seg ut ved at deres lojalitet i mye større grad er knyttet til de arbeidsoppgavene de engasjerer seg i enn til organisasjonen hvor de er ansatt. Ofte kan opplevelsen deres av uakseptable rammer og liten mulighet for selvutvikling være årsaken til at de slutter i en virksomhet. Deres kunnskaper og ferdigheter kan være både unik og av strategisk betydning, og derfor bli vanskelig å erstatte (Kuvaas, 2008).

Kunnskapsarbeidere er profesjonsutøvere som kjennetegnes nettopp ved at de benytter kunnskap i arbeidet, og de må «*blant annet ha situasjonsinnsikt, besitte ulike ferdigheter, ha teoretisk og forskningsbasert kunnskap, erfaring og et personlig skjønn*» (Jensen og Ulleberg, 2011).

Kunnskapsarbeidere motiveres av belønning basert på innsats og rettferdighet, og de reagerer veldig negativt på brudd mot disse verdiene. Reaksjonene kan være svakere involvering i oppgaver, og større planer om å si opp. En undersøkelse av Tampoe (1993) viser at kunnskapsarbeidere motiveres av autonomi, selvutvikling, lønn og det å oppnå gode resultater. Lønn hadde i denne undersøkelsen mindre betydning enn de øvrige (Lines, 2011).

I følge Karlsen og Langseth (2005) i Gottvasli (2007) innehar en kunnskapsmedarbeider mye kunnskap og har ervervet en god tilknytning til organisasjonen. Selv om de innehar stor kunnskap om eget felt, velger de ofte å ta i bruk også andres personers kompetanse på området når oppgaver skal løses. De er arbeidere som vet at deres kompetanse både er individuell og nødvendig for arbeidsgivere, og de står derfor i posisjon til å stille store krav og forventninger. Dette kan for arbeidsgiver være utfordrende når personalpolitikken skal utformes (Gottvasli, 2007).

Kunnskapsarbeidere har sterkere følelsesmessig bånd og ansvar overfor profesjoner og deres normer og verdier, enn overfor organisasjonen, dens kultur og ledelse. Oppfatningen er at de har et stort behov for å arbeide sammen med og få opplæring av likesinnede som er

medlemmer av samme profesjon. De er arbeidere som også innehar og praktiserer mye taus kunnskap. Dette er kunnskap som de selv kan velge å holde tilbake eller å dele med andre i organisasjonen. Kunnskap som de tar med seg når de slutter i en organisasjon. Forskning viser også at de motiveres av mye av det samme som andre ansatte (Lines, 2011).

2.3 Arbeidsmotivasjon

Da jeg i min problemstilling blant annet ønsker å undersøke hvordan arbeidsmotivasjonen til sykepleiere og vernepleiere kan påvirke lysten til å bli i eller forlate kommunen, finner jeg det nødvendig å si noe om hva teori og eksisterende forskning sier om generell motivasjon og arbeidsmotivasjon.

Det krever både tid og ressurser for å motivere en arbeidstaker til å ta i bruk sine faglige ferdigheter i en bestemt type stilling i en bestemt virksomhet, og ofte kan personen være godt faglig kvalifisert, men i utgangspunktet på jakt etter noe annet. Dersom motivasjonen for å søke stillingen hos virksomheten er mangelen på andre tilgjengelige attraktive ledige stillinger, vil det ofte være vanskelig og kanskje umulig å motivere dem for maks ytelse i en virksomhet de egentlig ikke vil være en del av. Det vil derfor være av største betydning å rekruttere medarbeidere som både kan og vil bidra til verdiskapningen i en organisasjon (Stokkmo & Schneider, 1996).

Motivasjon kommer i følge Herzberg (i Jacobsen, 2014) innenfra, og har med følelsen av å gjøre noe som er spennende og selvutviklende.

Motivene uttrykker menneskets behov eller indre drivkrefter, og disse er alltid individuelle. Våre handlinger blir derfor i stor grad forklart utfra våre motiv, og kan forklares utfra den enkeltes forutsetninger og organisasjonsmessige betingelser. Organisasjoner er utformet med tanke på å motivere medarbeiderne til ønsket atferd, slik at mål kan realiseres. Derfor kan riktig og verdsatt belønning for den enkelte, bidra til at ressurskrevende styrings- og kontrollrutiner blir mer eller mindre overflødig (Busch & Vanebo, 2000).

Motivasjon defineres ofte som «*som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd når det gjelder måloppnåelse*» (Kirkhaug, 2015:160). I organisasjoner blir motivasjon ofte knyttet til drivkrefter som medfører til ekstra innsats hos ansatte (Greenberg og Baron, 2008 i Kirkhaug, 2015). Dette er drivkrefter som ofte er knyttet til den indre- eller ytremotivasjonen som utførelsen av oppgaven på et eller annet tidspunkt gir.

Indre motivasjon er den atferd som bunner ut i indre belønninger som glede, tilfredshet og mening som mennesket opplever knyttet til det arbeidet de utfører. Her er altså oppgaven indre motiverende, da den skaper engasjement hos medarbeideren og oppleves tilfredsstillende i seg selv. Normativ indre motivasjon uttrykker et ønske om å følge organisasjonens normer og verdier gjerne som en konsekvens av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen (Kuvaas, 2008).

Ytre motivasjon beskriver atferd som styres av belønninger gitt som en konsekvens for godt utført arbeid, slik som positive tilbakemeldinger i form av ros, belønning i form av penger eller forfremmelse, samt det å bli omtalt i positive ordelag. I arbeidslivet vil kilden til den ytre motivasjon isolert sett være noe annet enn arbeidsoppgaven. Vi utfører derfor oppgaven i bytte mot anerkjennelser som bonus, lønn, avansement, andre goder eller for å avverge at vi blir avskjediget (Kuvaas, 2008).

Mange arbeidsoppgaver er av en slik karakter at de virker demotiverende, da de er svært ensformige og ofte ser ikke den ansatte sammenhengen mellom egen innsats og utbytte for andre. Dette kan føre til fremmedgjøring og at den ansatte ikke forstår meningen med det som blir gjort (Kirkhaug, 2015).

2.3.1 Maslows behovspyramide

Det antas at mennesker handler på bakgrunn av udekkede basale behov. Behovspyramiden til Maslow argumenterer for at samtlige mennesker har fem grunnleggende behov, hvorav de aller mest grunnleggende rangeres nederst i pyramiden. Nederst og først i pyramiden kommer de fysiologiske behovene slik, som varme, mat, drikke osv. For det andre dreier det seg om behovet for fysisk og følelsesmessig sikkerhet. For det tredje handler det om sosiale behov slik som behovet for å føle vennskap, tilhørighet og felleskap med andre mennesker. For det fjerde har mennesket et behov for å bli anerkjent i form av status og anseelse. For det femte har mennesket et behov for selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er stor variasjon i behov hos ulike mennesker, og det er ikke alltid mulig å ta pyramiden til Maslow bokstavelig, da noen vil velge bort full behovstilfredstillelse på enkeltområder fordi andre behov er viktigere å få tilfredsstilt i øyeblikket. Andre igjen vil ikke bry seg om å få tilfredsstilt alle behov. Arbeidslivet består av mange forskjellige individer som alle er i ulike livssituasjoner, som har et ulikt forhold til andre mennesker og som er

påvirket av egne opplevelser. Derfor må det tas hensyn til individuelle behov når medarbeidere skal motiveres til verdiskapning (Bush & Vanebo, 2000).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan behovspyramiden sees på som myke overganger, hvor de ytre belønninger sammenlignes med de lavere nivåene i behovspyramiden og de indre belønninger knyttes til behov lenger opp i pyramiden. I tabellen under fremkommer eksempel på hva slike indre- og ytre belønninger kan være i arbeidslivet.

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovtilfredstillelse
Fysiologiske behov	Lønn Arbeidstidsbestemmelser	Materiale goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	-Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	Arbeidsgrupper Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for annerkjennelse	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. 2.3 Sammenhengen mellom behovsteorien til Maslow, og organisasjonsmessige faktorer som virker motiverende i følge Jacobsen & Thorsvik (2013: 252).

2.3.2 Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer i arbeidslivet

Det er kjent at egenskaper ved arbeidet påvirker medarbeidernes prestasjoner og motivasjon. Amerikaneren Fredrick Herzberg har laget en tofaktorteori, hvor han beskriver motivasjonsfaktorer og det han kaller hygienefaktorer i arbeidslivet. Hvor motivasjonsfaktorene er de som motiverer til innsats, mens hygienefaktorene når de er tilstedeværende med positivt fortegn virker positivt inn på arbeidsmiljøet selv om de ikke i seg selv er motiverende. Hygiene faktorer kan derimot oppleves demotiverende om de oppfattes negativt (Grimsø, 2012).

I begrepet motivasjonsfaktor i arbeidet legger Herzberg det å ha muligheten til å utvikle seg, det å oppleve å bli anerkjent, det å bli gitt arbeidsoppgaver og ansvar, samt å ha muligheten til en karrierestige. Med hygienefaktorer mener han hvorvidt personalpolitikk, ledelse, lønn, arbeidsforhold, status, trygghet og mellommenneskelige forhold i organisasjonen oppleves som god eller dårlig. Eksempelvis oppleves ikke lønn motiverende, men kan oppleves demotiverende dersom den oppleves urettferdig eller for dårlig (Grimsø, 2012). Utfra dette kan man se at Herzbergs hygienefaktorene ligger nederst og motivasjonsfaktorene øverst i Maslows behovs pyramide.

I følge Hackman og Oldhams motivasjonsmodell er det tre «psykologiske tilstander» som må være tilstede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet, og disse er; 1) meningsfulle arbeidsoppgaver, 2) det å oppleve et følelsesmessig eget ansvar for utfallet av oppgaven, 3) samt å få kjennskap til resultater for selv å kunne ta stilling til hvorvidt resultatet er godt eller dårlig. Dette gir også mulighet for eventuelle forbedringer. Hvis alt dette er tilstedeværende vil organisasjonen oppleve ansatte med stor lyst til å prestere, som tilfredsstilles av selvutvikling, som bidrar ekstra og som ikke minst trives i jobben sin (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Uansett hvordan oppgaven er utformet så er det tre kjennetegn ved medarbeideren som er avgjørende for effekten. Disse er om kunnskapene og ferdighetene til den ansatte er relevante i forhold til oppgaven, hvorvidt medarbeideren er opptatt av selvutvikling og om hvor fornøyd vedkommende er med arbeidsforhold, og spesielt trygghet omkring arbeidet, kolleger, leder og belønningssystemer. Dette er forhold som alene eller sammen kan svekke den motivasjon, prestasjon og utfall som oppgaven er ment å ha på arbeidstakeren (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Teorien inneholder også et sett av retningslinjer for implementering av tiltak som kan fremme motivasjonspotensialet i arbeidsoppgavene. Disse presiseres som fem ulike tiltak innenfor organisasjonsstruktur. Her vektlegges 1) variasjon i arbeidet, 2) nedsettelse av grupper av ansatte som utvikler eieforhold til oppgavene, 3) etablering av relasjoner mellom ansatte og klienter for kontakt med de som mottar tjenesten og tilbakemelding, 4) delegering av oppgaver og myndighet for å fremme selvbestemmelse i arbeidet og 5) det å lage gode systemer for tilbakemelding for å gi god grobunn for læring og evaluering av egne prestasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

På bakgrunn av denne teorigjennomgangen vil jeg utlede følgende hypoteser; 1) Desto høyere arbeidsmotivasjon, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. 2) Desto større tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. 3) Desto høyere tilfredshet med belønning, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.

2.4 Organisasjonstilhørighet

I offentlige organisasjoner står de formelle og instrumentelle aspektene i fokus. Begrepet offentlig omfatter kommunene og staten. Det politiske og det administrative lederskapet styrer i offentlige organisasjoner, og dette gjør de utfra et mandat gitt av folket ved valg. Dette mandatet er igjen grunnet i formelle lover, vedtak, regler og organisasjonsformer, og det er gjennom politikken forvaltningen får sine oppdrag, ressurser og fullmakter. Disse blir sjelden avlevert som ferdige pakker, fordi med disse medfølger paradoksene, kompromissene og det ufullkomne som ellers preger vårt demokrati. Lederne i offentlig virksomheter er satt til å forvalte og fungerer som institusjonsforsvarere (Strand, 2010).

For å kunne si noe om organisasjonstilhørighet er det nødvendig å si noe om at organisasjoner ofte blir definert «*som sosiale systemer bygd opp for å oppnå spesielle mål, eller som grupper av deltakere hvor deltakernes innsats er bevisst og planlagt rettet mot et felles mål*» (Grimsø, 2012:428).

I følge Jacobsen 2013, er sosiale systemer ikke fysiske objekter, men består av mennesker som konstant vil være i en eller annen form for utvikling. De kan derfor neppe betraktes som stabile objekter. Fokuset må derfor ligge på hvordan disse «*levende organisasjonene fungerer i praksis i et samspill mellom formelle, strukturelle og legale bindinger, omgivelsesfaktorer, interne tradisjoner og kulturer og aktiv styring fra ledelsens side*» (Christensen mfl, 2009:21).

Begrepet tilhørighet har i følge Kirkhaug (2013) vært studert under betegnelsen organizational commitment, som også indikerer type og grad av forpliktelser som ansatte har ovenfor en organisasjon. Kirkhaug (2013) velger å ta utgangspunkt i Mowday et al (1979) når han forklarer begrepet som «*den relative styrken på en persons identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon*» (Kirkhaug,2013:221).

Forskning har vist at motivasjon, lojalitet, disiplin, fravær og endringsdeltakelse har

sammenheng med hvorvidt et medlem identifiserer seg med organisasjonen (Jf. Ashford & Mael, 1989; Dukerich et al., 2002; Wæraas & Solbakk, 2009 i Kirkhaug, 2013). Albert mfl. (2000) i Cheney (1983) mener at medlemmets identifikasjon og identitet er med på å forklare deres handlinger innenfor rammeverket av en organisasjon. Identiteten blir en del av jeget til medlemmet og er med på å skape en følelse av tilhørighet og mening. Dermed blir organisasjonens mål en del av medlemmets mål (Brønn & Ihlen, 2009).

Organisasjonsidentitet handler om medlemmenes forståelser, affekter og tanker knyttet til organisasjonen, og fokuserer hovedsakelig internt på medlemmenes felles overbevisninger. Hvorvidt et medlem identifiserer seg selv med organisasjonen er et spørsmål om fellesskapsfølelse i forhold til de kjennemerkene som vedkommende mener definerer organisasjonen. Identifikasjon med organisasjonen avhenger av i hvor stor grad organisasjonen virker tiltalende og styrker selvfølelsen til medlemmet. Derfor vil medlemmets identifikasjon ha betydning for hvor mye kontakt vedkommende vil søke med organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009).

Organisasjonsidentitet betyr at organisasjonen framstår på en måte som gir grunnlag for at både de ansatte og eksterne aktører, greier å danne kognitive og følelsesmessige forbindelser til den. I tillegg til at de erfarer at de har like kjennetegn» (Riketta, 2005 i Kirkhaug, 2015).

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) benyttes det her en prosesstankegang, fordi det organisasjonsforpliktende engasjementet hos medarbeiderne sees som en regelmessig prosess. Denne holdningen medfører at medarbeiderne har utviklet en betydelig tro på de mål og verdier som eksisterer i organisasjonen, og er villige til å yte mye på organisasjonens vegne. Samtidig som de har et betydelig ønske om å bli i organisasjonen.

Tilhørighet har i den senere tid blitt gruppert og sammensatt i ulike grader og former, slik som tvangsmessig-, normativ- og følelsesmessig tilhørighet. Hvor tvangsmessig tilhørighet forklares med at medarbeidere forblir i organisasjonen fordi vedkommende ikke har noe annet valg. Normativ tilhørighet blir forklart utfra at medarbeideren føler seg forpliktet til å bli, mens følelsesmessig tilhørighet forklares utfra at medarbeideren har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen (Kirkhaug, 2013).

Normative bånd oppstår når medarbeideren opplever at organisasjonen har gjort noe som krever gjengjeldelse, og at det å slutte vil oppfattes som illojalt av den som er ansatt. I

noen bedrifter benyttes blant annet sjenerøse avtaler for videreutdanning, og sjenerøse velferdspermisjoner. Tvangsmessig tilhørighet kan henge sammen med at kostnader forbundet med å forlate organisasjonen overstiger nytten. Dette kan ha sammenheng med goder gitt av organisasjonen slik som; lønn, frynsegoder, arbeidsvilkår med mer. Det å miste slike goder kan være et tap for den som ønsker å slutte, og bidrar derfor til å forhindre at den ansatte slutter. Andre årsaker kan være personlige investeringer i arbeidsplassen, slik som at personen har utviklet seg veldig på et fagområde, eller at båndene vedkommende har knyttet til de ansatte vil bli et for stort savn eller at arbeidsplassens geografisk plassering er av stor betydning for vedkommende (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Følelsesmessig tilhørighet er et uttrykk for at de ansatte har akseptert og tror sterkt på de verdier og mål som eksisterer i organisasjonen, samtidig som de har et sterkt ønske om å forbli i den fordi det er av stor betydning for dem (Allen og Meyer, 1990 i Kirkhaug, 2013).

Affektiv eller følelsesmessig engasjement uttrykker at styrken i en persons vilje til å fortsette i organisasjonen ligger i at organisasjonen og personen har sammenfallende verdier og målsetninger. Medarbeideren har lyst til å bidra til at organisasjonen oppfyller sine verdier, mål og visjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Gruppetilhørighet vil imidlertid avgjøres av forhold relatert til arbeidet, samt av forhold som er av psykologisk og sosial art. Tilhørigheten vil eksempelvis bestemmes av i hvilken grad hver enkelt ansatt oppfatter at medlemskapet i gruppen bidrar problemløsende, samt til kreativitet og effektivitet. Tilhørighet vil også graderes utfra hvorvidt gruppen tilfredsstillende behøver for tilknytning, identitet og selvaktelse, samt hvorvidt gruppen bidrar til å slå fast sosiale realiteter og etterprøve disse. I tillegg til om den hjelper til med å begrense usikkerhet, bekymring og følelser av ikke å strekke til (jf. Schein, 1994 i Kirkhaug, 2013).

Forskning tyder på at medarbeiderne som i betydeligst grad opplever tilhørighet i form av støtte fra leder og kolleger, også er de som opplever å få brukt kompetansen sin. For å få medarbeidere som opplever stor grad av tilhørighet til organisasjonen, er det derfor viktig med et godt arbeidsmiljø, hvor medlemmene opplever støtte og inkludering av både kolleger og leder. Dette gjennom blant annet å oppleve å bli sett, hørt og få tilbakemeldinger i arbeidet sitt (Gagne og Deci, 2005 i Lai, 2011).

Forskning har også konkludert med at tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd er den faktoren som sterkest påvirker hvorfor folk ikke ønsker å slutte i en organisasjon. Dette har

derfor medført mye oppmerksomhet omkring hva det er som skaper disse følelsesmessige båndene, og man har blant annet funnet at organisasjoner som i stor grad vektlegger sosialisering av ansatte for å bygge kultur, har arbeidstakere som knytter sterkere følelsesmessige bånd til organisasjonen og som identifiserer seg med organisasjonen. Det sosiale felleskapet kan for enkelte mennesker dekke fundamentale sosiale behov, og kan også være med på å begrense følelsen av utrygghet og usikkerhet hos den enkelte. Funn viser også at jobbtrivsel har betydning for den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen. Tidligere forskning viser at jobbtrivsel igjen er knyttet opp mot jobbutforming, og derfor vil denne ha stor betydning for den affektive tilknytningen til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jeg vil på bakgrunn av denne teorijennomgangen utforme følgende hypoteser; 1) Desto mer følelsesmessig engasjert i arbeidet, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. 2) Desto mer tvangsmessig forhold til arbeidet, desto høyere er intensjonell eller aktuell turnover.

2.5 Lederskap

Formålet med dette kapitlet er å belyse hvordan ledelse påvirker intensjonell og faktisk turnover. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i en tradisjonell inndeling av ledelse, og har også valgt å vektlegge relasjoner mellom leder og ansatt, samt ledelse av kunnskapsarbeidere.

Da nyere forskning viser at ledere både må kunne administrere og lede er god ledelse avhengig av at også det administrative fungerer. Administrasjon handler om å se sine ansatte i det daglige arbeidet og kunne gi dem tilbakemelding, støtte og veiledning ved behov. Ledelse dreier seg om å skape mening ved hjelp av visjon, og lage generelle retningslinjer for utvikling av enheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5.1 Trekk ved ledere

Trekk handlet frem til 1950 om hvilke forutsetninger en person hadde for å kunne være leder. Trekk refereres ofte i følge Cattell (1943) i Kirkhaug (2013) til som personlighet, og er både karakteristikk og egenskaper ved personen som er konstante og vanskelig å endre. Trekkene ligger til grunn for hvordan en person tenker, handler og prioriterer, og kan endres gjennom opplæring og erfaringer dersom de er disponeringer.

Forskning viser at positive trekk ved lederen slik som det å være utadvendt, åpen, omgjengelig, samvittighetsfull, tilpasningsdyktig, kognitiv sterk, konsekvent, sympatisk og

følelsesmessig stabil og moden har betydning for i hvor stor grad medarbeideren opplever effektivitet, målforståelse, endringsvilje, motivasjon, faglig og personlig utvikling, orienteringsevne og problemløsningskapasitet (Kirkhaug, 2015).

2.5.2 Lederatferd

Ledelse forbindes ofte med koordinering, motivasjon, kontekst, mål og påvirkning, og det er de begrepene som ofte gjentar seg i de fleste definisjoner av ledelse. Samtidig som det i de fleste definisjoner implisitt ligger en ide om at lederen for å kunne oppnå endring og utvikling også må ivareta viktige strategiske og relasjonelle oppgaver (Kirkhaug, 2013).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) har ledelse innenfor en organisasjon vanligvis som formål å motivere de ansatte til verdiskapning, til å realisere bestemte mål, samt å fremme trivsel. En definisjon er at ledelse; *«er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd»* (Jacobsen & Thorsvik, 2013:416).

Lederfokus forklarer det en leder er orientert mot. Det er ikke slik at ledere enten er oppgaveorientert eller relasjonsorientert, da en leder vil kunne være begge deler. Det relasjonelle perspektivet på ledelse vektlegger i hvilken grad lederen fokuserer på den generelle velferden og arbeidstilfredsheten til sine medarbeidere. Samtidig som den fokuserer på hvordan lederen ivaretar, motiverer og støtter den ansatte i de daglige arbeidsoppgaver, og hvorvidt lederen involverer medarbeiderne i beslutninger. En leder som er oppgavefokuset er orientert mot fordeling og oppfølging av disse. For disse lederne er kvalitet, kontroll, effektivitet, standarder og mål viktige begrep. (Kirkhaug, 2013).

I moderne organisasjoner har kompetansen til de ansatte økt betydelig og tendensene går i retning av myndiggjøring (empowerment) av medarbeidere ved å øke deres innflytelse, gi dem mer handlefrihet og la dem delta i demokratiske beslutningsprosesser med pålitelighet til å fatte beslutninger. lederatferd som har som formål å fremme psykologisk myndiggjøring blant medarbeidere er blitt mer vanlig, og dette gjøres ved; å styrke selvfølelsen, motivere, få de ansatte til selv å ta initiativ og fremme deres ønske om å bety noe (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5.3 Situasjonsbetinget ledelse

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil ulike situasjoner kreve ulike tilnærminger til oppgavene eller medarbeiderne. Dette betyr at de ansattes kompetanse og vilje til enhver tid vil være avgjørende for hvilken tilnærming lederen benytter seg av. Tilnærmingen vil også kunne variere blant de samme ansatte utfra tid.

I følge Kirkhaug (2013) er forutsetningen for å kunne handtere ulike situasjoner slik som for eksempel kriser, høy kompetanse, konkurranse og opposisjon avhengig av hvor godt utrustet lederen er mentalt og kompetansemessig. Kompetanse defineres her som «*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (Lai 2004:48 i Gotvassli 2007:24). Ulike situasjoner vil altså kreve at lederen må kunne opptre ulikt. Det kan eksempelvis være støttende, omsorgsfullt, straffende, delegerende med mer (Kirkhaug, 2013).

Nyere ledelsestilnærminger viser en viss tilbakevending til personfokusering, da det er behov for at organisasjonene endres og blir mer effektive. Samtidig som de profesjonelle medarbeiderne stiller større krav til personlig og faglig utvikling (Bryman, 1992; Cogliser & Brigham, 2004; Dinh, et al., 2014 i Kirkhaug, 2015).

Lederskap blir i nyere tilnærminger i følge Suddaby et al. (2008) i Kirkhaug (2015) blant annet omtalt som en frigjøringsfunksjon, som er utformet utfra krav fra ansatte om faglig og personlig utvikling. Dette er særlig viktig å ivareta i organisasjoner med profesjonelle medarbeidere, hvor medarbeiderne søker å utnytte sin spesial kompetanse. Samtidig er denne funksjonen i følge Kirkhaug (2015) også viktig i for eksempel service organisasjoner som er mer avhengig av mennesker enn teknologi. I denne tilnærmingen også kalt management by teaching vil lederskapet ha en oppdragende og lærende funksjon på de ansatte, og det handler om å motivere lederen til å benytte metoder og tilrettelegge for at medarbeideren skal oppleve faglig og personlig utvikling (Normann, 2000 i Kirkhaug, 2015).

Lederskap som tjenestefunksjon «*Servant leadership*» handler om den kapasitet en leder har til å møte medarbeidernes behov for å bli ivaretatt, utviklet og veiledet. Den er utformet med tanke på å ivareta medarbeiderne sine behov (Cronin & Genovese, 2012; Graham, 1991; Greenleaf, 2002 i Kirkhaug, 2015). Her er det medarbeiderne som styrer innholdet i lederskapet, og som når det er riktig utformet gir rett til å støtte og påvirke den ansatte til å oppnå mål og drømmer (Blegen & Nylehn, 1979 i Kirkhaug, 2015). I følge

Kirkhaug (2015) vil støtte og service som gir den ansatte opplevelse av personlig og faglig utvikling føre til respekt, beundring og til at den ansatte bidrar utover det som er formelt avtalt i en arbeidskontrakt.

2.5.4 Tillitt i relasjonen mellom leder og medarbeider

Sammenfattede resultater fra forskning viser ofte at gode og velfungerende relasjoner mellom de ansatte og leder bidrar til at de ansatte blir mer positiv. Disse relasjonene bidrar igjen til at de ansatte tenker mer positivt omkring egne arbeidsoppgaver, om organisasjonen og de fremtidsrettede mulighetene de har i organisasjonen. Dette fører til økt innsats omkring det å oppnå mål som er satt av organisasjonen, og gjør at medarbeiderne ønsker å bli i organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tillitt har flere klare fordeler for en organisasjon og det kan være viktig å si noe om hva det er som skaper tillitt mellom medarbeiderne og lederen. Forskning viser at tillitten til lederskapet er avhengig av i hvilken grad lederen opptrer omtenksomt, kommuniserer åpent, delegerer ansvar og kontroll og opptrer uttrykkelig og selvstendig i sine avgjørelser (jf. Schindler & Thomas, 1993; Whitener et al., 1998 i Kirkhaug, 2013).

Tillitspreget atferd kjennetegnes ved at partene er trygg på hverandre og stoler på hverandre, har meninger, tar initiativ og er driftig. Mistillit betegner negative forventninger om en annen persons atferd, og gir utslag i atferd hos vedkommende som er kjennetegnet av aktsomhet, mistenksomhet, forbeholdenhet, påpasselighet og argusblick (Kirkhaug, 2013).

Når tillitten mellom ansatte og ledelse skal måles opptrer ofte spørsmål om hvorvidt man tør å si noe, hvorvidt man opplever å være informert, hvordan åpenhet og diskresjon oppleves, om man opplever leder som rettferdig i forhold til å gi belønning og straff, om man oppfatter at leder innehar den nødvendige kompetansen, og om lederen evner å ta imot personlig og intim informasjon. I tillitskonseptet blir derfor risiko, sårbarhet og avhengighet fundamentale bestanddeler (jf. Dirks, 2000; Dirks & Ferrin, 2002 i Kirkhaug, 2013).

Forskning viser også at når den dyadiske relasjonen mellom leder og medarbeider blir vurdert, blir ting ulikt vektlagt av de to partene. Vurderingene fra leder preges av tanker omkring medarbeiderens kompetanse og om hvor viktig det er å beholde medarbeideren for å oppnå de mål organisasjonen har satt. Medarbeiderens evaluering av relasjonen med lederen, preges av hvorvidt de opplever leder som støttende og rettferdig i det arbeidet de utfører (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5.4 Ledelse av kunnskapsarbeidere

I tradisjonelle ledertilnæringer ble lederen betraktet som den som skulle styre og medarbeiderne de som skulle følge lederen. Dette kan oppleves utfordrende for ledere i mange organisasjoner i dag, da stadig flere ansatte er profesjonsutøvere som har en annen fagutdanning og godkjenning. Dette medfører at de er selvstyrte i sitt arbeid, og derfor har større forventninger til lederen. Kunnskapsarbeiderne forventer en leder som legger til rette, og som opptrer tjenestevillig og serviceorientert (Kirkhaug, 2015).

Ledelse av kunnskapsarbeidere «*handler om hvordan ledere – frivillig eller ufrivillig gjennom beslutninger, prosessutforminger og relasjonell atferd skaper eller ødelegger verdi gjennom innvirkning på kunnskapsarbeiderens motivasjon*»(Lines, 2011:2,3). Det er viktig at lederen på en positiv måte klarer å påvirke motivasjonen til kunnskapsarbeideren. Istedenfor å utøve en atferd som virker demotiverende.

Flere profesjonelle medarbeidere er indre motiverte, men har et behov for at noen sørger for at oppgavene blir fordelt og at innholdet virker motiverende. De har som alle andre ansatte et behov for å bli sett, hørt, oppmuntret, støttet og verdsatt for sine prestasjoner i arbeidet, og dette virker motiverende for ekstra innsats i arbeidet (Ryan og Deci, 2000 i Kirkhaug, 2015).

I følge Organ og Ryan (1995) er en motivert kunnskapsarbeider målbevisst, tar initiativ og påtar seg ekstra arbeid også utenfor eget område. Vedkommende kan også bidra ekstra for å avhjelpe og kompensere for andre i gruppa som ikke klarer å yte det forventede

Utnyttelse og tro på egen kompetanse er veldig viktig for indre motivasjon blant kunnskapsarbeidere. Forskningsfunn viser derfor at ledere av kunnskapsarbeider møter på utfordringer når det kommer til ei balansering mellom støtte og tillit. Utfordringer som krever at lederen tar en aktiv rolle ved å tilrettelegge for at kunnskapsarbeideren benytter sin kunnskap og kompetanse i organisasjonen. Dette kan gjøres ved å bygge tillitt, nødvendige støtte strukturer, arbeide med holdninger og skape følelser av tilhørighet hos medarbeideren (Lai, 2011).

På bakgrunn av denne teorijennomgangen vil jeg utlede følgende hypoteser; 1) Desto mer støttende lederskap, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.2) Desto høyere tillitt til lederskapet, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.

3. Metode

I dette kapitlet skal jeg drøfte relevante metodiske spørsmål, og begrunne metodiske valg for masteroppgaven. Jeg skal også si noe om hvordan jeg selv har gått frem for å løse oppgaven, dette fordi en metode er den fremgangsmåten som benyttes til å løse problemer og innhente ny kunnskap (Aubert, 1985 i Dalland, 2012).

3.1 Problemstillingens utforming

Problemstillingen er avgjørende for hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes, og den bør også være avgjørende i forhold til hvilken metode som blir valgt for innsamling av empiri (Jacobsen, 2005).

Jeg har valgt å avgrense kunnskapsarbeidere til å gjelde vernepleiere og sykepleiere, og forsøke å finne ut hva som kan være årsaker til at de blir i eller slutter i kommunen. Da det er mange faktorer som kan medvirke til dette har jeg valgt også å se på hvordan arbeidsmotivasjon, ledelse og organisasjonstilknytning påvirker Deres beslutning om å bli i eller forlate kommunen.

Jeg vil i min undersøkelse bygge på det som finnes av tidligere forskning på området, samtidig som jeg håper undersøkelsen skal gi ny eller bredere kunnskap om hva som øker og reduserer turnover og turnover-intensjonen blant sykepleiere og vernepleiere. Jeg har derfor valgt en eksplorerende og åpen vinkling på problemstillingen. En slik problemstilling benyttes i følge Jacobsen (2005) for å oppnå mer klarhet og kunnskap om et fenomen.

På denne måten kan jeg systematisk samle inn empiri om fenomenet og benytte det i min analyse. Problemstilling er beskrivende fordi jeg vil konsentrere meg om å beskrive forskjeller og likheter på et bestemt tidspunkt, og forsøke å finne ei forklaring. Jeg tenker å finne ut hva det er som får vernepleiere og sykepleiere til å bli i eller forlate kommunen, og om arbeidsmotivasjon, ledelse og organisasjons tilhørighet kan være med på å påvirke beslutningen.

3.2 Forskning- og undersøkelsesmetode

Undersøkelses- og forskning *«kjennetegnes nettopp ved at innsamling av data, behandling av informasjon og presentasjonen er systematisk»* (Jacobsen, 2005:17).

Jeg har valgt en samfunnsvitenskapelig undersøkelses- og forskningsmetode for å løse

min masteroppgave, da en slik tilnærming handler om «*det å studere hvordan mennesker tenker og handler*»(Jacobsen, 2005:27). Samtidig velger jeg å ha en hermeneutisk eller fortolkningsbasert vinkling på oppgaven. Min oppgave blir da å måtte analysere det ferdig transkriberte intervjumaterialet i lys av deler og helhet. Dette vil være en frem og tilbake prosess og er en følge av den hermeneutiske sirkel. Denne prosessen skal hjelpe meg å oppnå en stadig dypere forståelse av meningen med det som er sagt (Radnitzky, 1970 i Kvale & Brinkmann, 2015).

Grunnen til den valgte tilnærmingen er at jeg ønsker å finne ut hva som kan være med på å påvirke at den enkelte aktør blir i eller forlater organisasjonen. Derfor velger jeg å fokusere på å få frem det subjektive meningsinnholdet i det data materialet som skal samles inn for å forsøke å få en dypere forståelse av meningsinnholdet.

Jeg har valgt et fenomenologisk perspektiv, fordi det vektlegger at det er det sosiale, historiske og kulturelle ved konteksten som danner mening for den enkelte aktør. Utfra et slikt perspektiv handler det altså om å forstå fenomenet utfra individets egne perspektiver og beskrivelser, uten å være forutinntatt (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Slik jeg forstår det vil forskerens måtte leve seg inn i den virkelighet som individet som subjekt opplever og erfarer, og samtidig å fokusere på det unike og spesifikke ved konteksten. I mitt tilfelle vil det være viktig å ha selvinnsikt nok til å ha kunnskap om eget standpunkt og forforståelse omkring tema, og ha forståelse for at alle mennesker er ulike. På den måten vil jeg kunne få innsikt i andres måter å tenke og forstå ting på, og kanskje lære noe nytt. Jeg vil måtte ta utgangspunkt i at alle individer er forskjellige og derfor opplever ting ulikt. Hvordan vi opplever ting vil også være ulik, da rammebetingelsene kan oppleves ulikt av individer eller de kan være forskjellig.

Metoden betegner måten «*å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten*» (Jacobsen, 2005:24). Mitt valg til metode har ikke vært ren induktiv. Selv om den induktive fremgangsmåten i utgangspunktet ville vært den mest riktige metoden for mitt opplegg, da den i følge Busch (2013) vektlegger at forskeren nærmer seg empirien uten å være forutinntatt. I praksis vil dette ha betydning at jeg ville ha måtte nærme meg empirien uten noen som helst forhåndskunnskap om fenomenet. Dette så jeg kunne bli litt vanskelig, da jeg tenkte at det ville være nødvendig å vite litt om arbeidsmotivasjon, organisasjonstilhørighet og ledelse av kunnskapsarbeidere før jeg gikk i gang med intervjuene. Jeg er i tillegg selv

ansatt som leder i den virksomheten hvor jeg vil gjøre min undersøkelse, og dette gjør at jeg har en del forhåndskunnskap. Jeg ønsket allikevel å forsøke legge meg så tett opp mot den induktive metode tilnærmingen som mulig, da en deduktiv metode ville ha lagt alt for stor vekt på eksisterende teorier og tidligere forskning om fenomenet. Jeg ønsket å gi rom for noen overraskelser underveis.

3.3 Forskningsdesign

Jeg valgte en intensiv design for undersøkelsen. Jeg ønsket å finne ut hva som var årsaker til at den enkelte vernepleier eller sykepleier ble i kommunen, samtidig som jeg ønsket å finne ut om hva som kunne være årsaken til at noen sluttet. På denne måten ønsket jeg å få frem forskjeller og likheter av den enkeltes forståelse av fenomenet turnover, men også forskjeller og likheter i forhold til profesjonstilhørighet. Intensive design handler nettopp om å få frem «*Så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet*»(Jacobsen, 2005:89).

3.4 Kvalitativ forskning

Kvalitative metoder brukes ofte når man skal forstå sosiale fenomener. De er egnet til å gå i dybden, og forholdet mellom den som undersøkes og forsker er nært. Det er en egnet metode å benytte når man ønsker å forstå samhandling og relasjoner mellom mennesker. Dette fordi kvalitative undersøkelser benytter metoder som er velegnet til å beskrive fenomenet i deres kontekst, og på bakgrunn av dette komme med ei fortolkning som øker forståelsen for fenomenet. Undersøkelsesmetoder som benyttes er fokusgrupper, intervju, dokumentstudier og deltakende observasjon (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Jeg benyttet intervju som metode fordi jeg ville ha en dypere forståelse av hva det var som var årsaken til at sykepleiere og vernepleiere ble i eller forlot kommunen, og om hvordan faktorer som arbeidsmotivasjon organisasjonstilhørighet og ledelse kunne være med på å påvirke denne beslutningen.

Sykepleiere og vernepleie arbeider i en kontekst som består av relasjoner til andre både ledere og andre medarbeidere i organisasjonen. I følge Bush (2013) egner kvalitative data seg nettopp til å analysere komplekse sammenhenger, samt uklare problemstillinger.

På den andre siden sier Jacobsen (2005) at det også finnes ulemper i form av at slike kvalitative undersøkelser er tidkrevende, og at man derfor ikke rekker å intervju så mange respondenter. Dette gjør at jeg må stille spørsmålstegn ved om undersøkelsen er representativ for flere enn dem jeg undersøker, og om de lar seg generalisere.

I tillegg får man i slike intervju gjerne mengder med ustrukturerte og komplekse data. Som vil være vanskelig og tolke og man kan lett miste oversikten. Det vil også forekomme utfordringen i forhold til kritisk refleksjon i slike undersøkelser, da nærheten til dem man intervjuer eller observerer blir så stor. I tillegg kan også stedet intervjuet gjennomføres ha betydning (Jacobsen, 2005). Som forsker er jeg nødt til å redegjøre for den måten jeg går frem på underveis i datainnsamlingsprosessen. Jeg må til enhver tid ha et reflektert forhold til intervjukonteksten, samt belyse hvordan respondentene kan påvirke innsamlingen av data.

3.4.1 Casestudie

Den metodiske tilnærmingen jeg har valgt i dette studiet er casestudie. Casestudiet er relevant når et fenomen i en organisasjon skal undersøkes, da casestudiet setter søkelyset på samspillet mellom mennesker og kontekst. Casestudiet er riktig å benytte når man ønsker å gå i dybden, da det retter seg mot få respondenter (enheter) og flere variabler. Det er velegnet som studie når man ønsker å få frem relevant data og så mange detaljer som mulig. Den interne gyldigheten er ofte stor og informasjonen blir sett i lys av den settingen den er en del av (Jacobsen, 2005).

Case- studier egner seg i min studie, fordi jeg har valgt å studere vernepleiere og sykepleiere i en virksomhet i en bestemt kommune. Jeg skal samle inn mye informasjon fra et lite antall vernepleiere og sykepleiere. Dette for å få en mer utdypende forståelse av hvordan de opplever at arbeidsmotivasjon, organisasjonstilhørighet og ledelse kan påvirke ønsket om å bli i eller forlate kommunen. Slike intervjuundersøkelser skaper rom for at den enkelte får tid til å reflektere rundt egne erfaringer omkring fenomenet.

3.4.2 Tidsperspektiv

Jeg har valgt å gjøre en tverrsnittsundersøkelse, da slike undersøkelser benyttes for å undersøke virkeligheten på et bestemt tidspunkt. I slike undersøkelser intervjues bare respondenten en gang selv om undersøkelsen kan være av et slikt omfang at den strekker seg over flere uker (Busch, 2013). Det valgte tidsperspektivet gjør at jeg ikke har mulighet for å si noe om endring over tid. Slike studier vil i følge Jacobsen (2005) kreve tidsseriedata eller data hvor respondentene er blitt bedt om å utale seg om noe som ligger i fortiden.

3.4.3 Innsamling av data-intervju

Jeg laget en intervjuguide, for individuelle intervjuer. Jeg produserte derfor et intervju som var semistrukturert, fordi slike intervjuer i følge Justesen og Mik-Meyer (2010) på forhånd definerer en rekke temaer og spørsmål i intervjuguiden. Jeg brukte relativt lang tid med å komme frem til relevante og gode spørsmål, og dette var en krevende prosess. Dette fordi spørsmål og tema som ble valgt skulle hjelpe meg med å få svar på min problemstilling. Jeg brukte mye tid på å formulere spørsmål som var mest mulig åpen, fordi jeg ønsket at informantene skulle svare mest mulig selvstendig uten at mine spørsmål skulle være av ledende art. Jeg valgte også å kvalitetssikre mine spørsmål før jeg gikk i gang med intervjuene ved å sende dem til min veileder for en sjekk. Jeg bestemte meg for at jeg ville stille oppfølgingsspørsmål i de tilfeller jeg ønsket en utdypning av svarene eller dersom noe var uklart.

Jeg utførte en pilot undersøkelse for å få testet intervjukjemaet. Intervjuet gikk bra og piloten synes at jeg hadde utarbeidet gode spørsmål. Jeg spurte informanten som hadde takket ja til å delta i pilot undersøkelsen om jeg kunne benytte svarene i undersøkelsen, og det fikk jeg lov til. Om dette sier Justesen & Mik-Meyer (2010) at pilottest intervjuer gjerne kan benyttes i undersøkelsen så fremt studenten tar høyde for kommentarene i analysen av utsagnene til piloten.

Jeg valgte å bruke båndopptaker, slik at intervjuene kunne transkriberes i ettertid. På den måten forhindrede jeg også at data gikk tapt. Dette fordi det er vanskelig å notere ned alt som blir sagt i løpet av et intervju, og derfor er det også lett for at det som blir sagt blir misforstått eller manglende. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene på et kontor, hvor vi kunne sitte i fred uten forstyrrelser. På den måten ble lyd kvaliteten på opptakene også bra.

Jeg har underveis i gjennomføringene av intervjuene prøvd å være veldig bevisst på hvordan kommunikasjonen foregikk mellom meg selv og informanten. Da kommunikasjon er mer enn det som blir sagt høyt. Jeg har også stilt meg selv spørsmålet om vedkommende informant hadde sagt noe annet enn det som ble sagt dersom jeg ikke hadde vært en av lederne i tjenesten. Jeg forsøkte bevisst å velge noen informanter som jeg ikke kjente, eller ikke kjente så godt fra før, men måtte selvfølgelig også ta noen jeg kjente også.

3.4.4 Utvalg

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg. Dette vil si at deltagerne blir valgt ut fra kvalifikasjoner og egenskaper som er strategisk i forhold til problemstillingen og de teoretiske perspektivene. I tillegg må det gjøres et tilgjengelighetsutvalg ut fra hvem som ønsker å delta og ut fra hvor mange undersøkelsesenheter som er tilgjengelig (Thagaard, 2013). Da jeg skulle intervju kunnskapsarbeidere ønsket jeg å intervju noen som hadde den aktuelle utdannelsen, som jeg opplever som manglende i den tjenesten i kommunen hvor jeg selv arbeider. Valget mitt ble derfor å intervju vernepleiere og sykepleiere i en spesiell tjeneste i en kommune.

3.4.5 Respondentene

Jeg valgte å intervju tre vernepleiere og tre sykepleiere som arbeidet på de ulike avdelingene innen den samme kommunale virksomheten. Dette gjorde jeg for å få en mer nyansert forståelse av hva som kunne være med på å påvirke fenomenet. Jeg gjennomførte også ett telefonintervju med en ung mannlig sykepleier som hadde sluttet. Et av mine intervjuer avslørte overraskende at en av vernepleierne hadde bestemt seg for å si opp, samtidig som en av sykepleier respondentene hadde sagt opp. Jeg valgte å nummerere informantene fra 1 til 7. De intervjuede er hovedsakelig kvinner fra tjueårene helt opp til i midten av femtiårene, da det viste seg at det var svært få menn igjen i tjenesten. Flere av mine respondenter hadde også videreutdanning.

Da virksomheten ikke hadde så mange sykepleiere og vernepleiere og de fleste var kvinner var dette i praksis med på å begrense tilgangen på antall respondenter. Utvalget var begrenset så jeg skjønnte tidlig at jeg ville få utfordringer i forhold til hvordan anonymisere best mulig for at ikke den enkelte informant skulle bli gjenkjent. I en enhet hvor det arbeider så få mannlige og kvinnelige sykepleiere eller vernepleiere, så kan kjønnet avsløre vedkommende. Hvis ikke så vil kanskje alder, videreutdanning og andre kjennetegn sannsynlig gjøre det. Derfor har jeg valgt kategoriene ung fra 18- 35 år, og eldre fra mer enn 35 år.

Respondent 1 er ei ung kvinne som er utdannet vernepleier og har jobbet som dette i kommunen i mellom 0 – 3 år. Respondent 2 er ei dame som er mer enn 35 år og utdannet sykepleier. Hun har jobbet i kommunen i mellom 0-3 år. Respondent 3 er ei dame som også er

over 35 år. Hun er sykepleier og har jobbet i kommunen i mellom 4-6 år. Respondent 4 er ei kvinne på over 35 år som er utdannet vernepleier og som har arbeidet i kommunen i mellom 3-6 år. Respondent 5 er en kvinnelig sykepleier som er over 35 år, og som har jobbet i kommunen i mellom 0-3 år. Respondent 6 er en ung mann, som er nyutdannet sykepleier og som hadde jobbet mellom 3-6 år i kommunen før han sluttet. Respondent 7 er ei ung kvinne som er nyutdannet vernepleier, og som har jobbet i kommunen mellom 0-3 år.

3.4.6 Analyse av data

Det gjelder i følge Jacobsen (2005) å beskrive, systematisere og kategorisere, samt og binde sammen dataen som er innsamlet før vi kan starte med fortolkningen. Dette gjorde jeg ved hjelp av egne notater og opptak fra intervjuene, samt egen hukommelse og refleksjoner i etterkant av hvert intervju.

Jeg startet med å intervjuer, og transkriberte intervjuene etter hvert som intervjuene var gjennomført. Transkriberingen av de seks intervjuene ble på 72 sider med tekst, hvorav hvert intervju gjennomsnittlig hadde tatt en time. Telefonintervjuet ble ikke tatt opp, men bare notert. Jeg skrev ut samtlige intervju til gjennomlesning og markering. Etter dette startet et nøysomt arbeid med å kategorisere og systematisere nødvendig informasjon under tema og etter hvert under person igjen. Dette arbeidet viste seg også å være veldig tidkrevende, men nødvendig for å kunne klare å se sammenhenger og klare å trekke tråder.

3.5 Adgang til feltet og forskningsetikk

Før jeg gikk i gang med undersøkelsen måtte jeg fylle ut et meldeskjema og utarbeide et informasjonsskriv til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for godkjenning. I informasjonsskrivet sa jeg noe om studiens innhold og skisserte hensikten, samtidig som jeg sa noe om tidsrammen for intervju.

Jeg spurte også ledelsen i kommunen om tillatelse til å gjennomføre en slik undersøkelse, og fikk en bekreftelse på at det var greit fra rådmannen. Informasjonsskrivet ble så sendt som et vedlegg til forespørsel om intervju til alle potensielle informanter, slik at de hadde en mulighet til å sette seg inn i formålet med undersøkelsen før de bestemte seg for å delta eller ikke. Jeg poengterte at dette var en frivillig undersøkelse, samt at den ville bli anonymisert så godt som mulig. Alle data ville bli behandlet konfidensielt.

Underveis i intervjuene var det respondenter som ønsket en bekreftelse på at jeg hadde

taushetsplikt, og dette bekreftet jeg, fordi Dalland (2012) sier at man skal gjøre intervjupersonen oppmerksom på sin taushetsplikt, da dette kan skape større fortrolighet.

3.6 Tidsplan

Jeg bestemte meg tidlig for at prosjektbeskrivelsen skulle være starten på masteroppgaven min. Jeg la derfor inn en mulighet til å endre på noe av det jeg hadde planlagt i beskrivelsen underveis i arbeidet med å få ferdig oppgaven. Jeg planla oppstart i august 2015 med innlednings-, metode- og teorikapitlet. Planleggingen av intervjuguide og utforming av spørsmål regnet jeg med å få gjort i løpet av oktober og begynnelsen av november. Data planla jeg å innhente i midten av november, og regnet med å bruke rundt en måned på det. I januar skulle arbeidet med å analysere dataene starte, og så skulle jeg bruke tiden frem til mai på empiri- og analysekapitlet, samt med avslutningskapitlet og ferdigstillingen av masteroppgaven min.

Innhenting av data tok lenger tid enn forutsett, da tilgjengelig utvalg var enda mindre enn jeg hadde trodd. Jeg tok kontakt med personalavdelingen og fikk en liste over de sykepleiere og vernepleiere som var aktuelle. Jeg hadde bestemt meg for at de jeg intervjuet skulle representere alle fire avdelinger i tjenesten. Så derfor startet jeg med å skaffe meg en oversikt over i hvilke avdelinger de ulike arbeidet, og om de fortsatt var der. Jeg var overrasket over at tjenesten var så kvinnedominert, og hadde trudd at det var flere menn ansatt enn det var, men det viste seg at flere menn var sluttet.

Da jeg hadde skaffet oversikt sendte jeg ut forespørsler om intervju, men det var bare et par som svarte nesten umiddelbart at de ønsket å bidra. Jeg avtalte intervjutidspunkt opp til flere ganger med enkelte som måtte flyttes grunnet barn syk, egen sykdom, at tidspunktet ikke passet allikevel grunnet bruker eller avglemt klokkeslett. Jeg måtte purre på mailer, og når ikke dette hjalp måtte jeg ta telefonisk kontakt.

4. Presentasjon og diskusjon av data

I dette kapitlet skal jeg presentere og drøfte mine funn opp mot teoriene jeg har lagt til grunn. Jeg skal undersøke hvorvidt disse funnene støtter eller undergraver teorien(e). Dette gjør jeg for å kunne svare på problemstillingen;

Hva kan årsakene være til at vernepleiere og sykepleiere blir i kommunen eller forlater den? Hvordan kan arbeidsmotivasjon, organisasjonstilørighet og ledelse påvirke intensjonell eller aktuell turnover blant disse yrkesgruppene?

4.1 Påvirker arbeidsmotivasjon turnover intensjonen eller faktisk turnover?

For å finne svar på om det virkelig var slik at arbeidsmotivasjon påvirket turnover intensjonen og faktisk turnover, ønsket jeg å finne ut hva som var grunnen til at de ulike vernepleierne og sykepleierne hadde søkt jobb i kommunen. Dette da Stokkmo & Schneider (1996) sier at det for kommunen vil være av størst betydning å rekruttere medarbeidere som både kan og vil bidra til verdiskapningen i organisasjonen.

Svarene fra intervjuene mine viser at sykepleierne hovedsakelig søkte på grunn av muligheten til langturnus. Respondent 3 svarte; «*Den nesten eneste grunnen var turnusen, faktisk*». Dette fordi lange vakter i følge respondenten ga mer fri. Andre igjen sa at slike turnuser passet med deres livssituasjon. Respondent 5 sa at langturnusen «*passer veldig godt for en pendler*» Andre grunner til at de hadde søkt og som ble oppgitt var dette med opplevelsen av nærhet til bruker og at ting foregikk på brukerens premisser, samt muligheten for å bli godt kjent med både bruker og pårørende. Samtidig som to av sykepleierne sa at de ønsket å prøve noe nytt.

Vernepleierne oppga også tilbud og lovnader om gunstige arbeidstidsordninger i forhold til egen livssituasjon som årsaker til at de hadde søkt eller tatt jobben. Respondent 4 syntes arbeidet hørtes veldig interessant og utfordrende ut etter å ha fått informasjon om det, og var blitt rekruttert mot bindingstid. Hun sier også at tjenesten for øyeblikket hadde en veldig motiverende leder som gjorde at hun valgte å søke. Det var ingen som oppga at de søkte stillingen grunnet mangelen på andre tilgjengelige stillinger. Respondent 7 som var nyutdannet hadde søkt flere jobber fordi hun som ung ønsket å flytte og oppleve noe nytt, få erfaring og lære. Hun sa at hun hadde tatt den første jobben hun hadde fått tilbud om, og at det derfor bare var flaks at det ble denne.

Min undersøkelse viser at det bare er et fåtall av respondentene som oppgir at de søkte arbeidet fordi dette var noe de kunne og ville. Av vernepleierne som er utdannet til å arbeide med denne målgruppen var det bare respondent 1 som sa at hun søkte fordi hun «*ønsket å jobbe med psykisk utviklingshemmede*». De fleste av sykepleierne og vernepleierne søkte fordi de ønsket å arbeide i alternative turnusordninger. Et annet relevant punkt var at sykepleierne var opptatt av at arbeidet i denne virksomheten ga nærhet til bruker.

Forskning viser også en sammenheng mellom uoppfylte forventninger til arbeidet og hvorvidt en arbeidstaker vil trives i organisasjonen. Trivsel som igjen vil ha betydning for om den ansatte velger å bli i organisasjonen eller slutter (Chisholm, Gautner og Muntzenrider, 1980 i Norhaug m.fl.1990). Om sine forventninger til arbeidet svarte respondentene at de forventet å få gjøre egne arbeidsoppgaver, få faglig ansvar, få opplæring, få tid til fagarbeid og refleksjoner, få masse erfaring og lære mye nytt. Respondent 5 hadde også forventninger om godt samarbeid med kolleger, mens andre igjen var usikker på hva de kunne forvente fordi alt var nytt. På spørsmål om hva de opplevde som ikke stod til forventningene svarte respondent 3 og 6 at de ikke hadde forventet at arbeidet var så administrativt og krevde så mye dokumentering. Respondent 3 hadde også forventet flere sykepleieroppgaver. Flere av respondentene ga også uttrykk for at de hadde hatt forventninger om å få gjøre de arbeidsoppgavene som de var ansatt for å gjøre, men at personalmangel førte til at de ikke fikk tid til faglig arbeid.

Flere observasjoner i tidligere studier viser at turnover blant yngre arbeidstakere er større enn blant de eldre, og at årsaken synes å være uoppfylte forventninger (Price, 1977 i Nordhaug m.fl., 1990). Mange hadde forventninger om ordentlig opplæring, men sa at de hadde opplevd å få manglende, ufullstendig eller ingen opplæring i det hele tatt. Hvis det er slik som studier viser vil organisasjoner som bruker tid på opplæring oppleve at flere blir i og færre forlater organisasjonen. Så det vil derfor være i organisasjonens interesse å legge til rette for bedre opplæring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Respondent 7 som var ung og nyutdannet sa «*herlighet jeg har jo med mennesker å gjøre liksom og de har jo et liv de også, at en vilt fremmed kommer rett inn og sier; bli med på badet og ta et skift. Det er ikke sikkert det er så veldig artig*» Videre sa hun «*Så fikk man beskjed om å sette seg ned å lese brukerpermer, men når skulle man få tid til det? Så det er klart at det var et slag i trynet de første ukene*» De fleste har forventninger om opplæring, og i følge teorien kan slik

ufullstendig og manglende opplæring medføre at flere velger å slutte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

De fleste hadde hatt større forventninger i forhold til struktur, ledelse, kolleger, støtte, arbeidsforhold og tid til egne oppgaver enn det som møtte dem som ny. Alle respondentene hadde til tider opplevd stor personalmangel, og at ting var ustrukturerte i forhold til at der var flere ledere, forskjellige ledere, stor utskifning i ledelse og fravær av ledelse. Respondent 7 hadde jobbet masse overtid i sine friperioder, fordi det manglet folk. Respondent 4 hadde opplevd veldig lite støtte og at hun ble stående veldig alene uten noe særlig opplæring. Flere hadde opplevd ikke å få tid til å gjøre egne arbeidsoppgaver. Respondent 2 hadde opplevd ikke å bli behandlet så pent som fagperson, fordi arbeidsplassen var så «assistent styrt». Hun opplevde at det ble stilt spørsmålstegn ved alt hun gjorde, og at assistentene hadde veldig sterke meninger. I teorien har vi sett at alle de nevnte forhold er nevnt som interne årsaker som er med på å forklare intensjonell og aktuell turnover. Disse forholdene kan derfor være avgjørende for om medarbeideren vil bli, trives og engasjere seg i virksomheten (Bluedorn, 1982 i Mobey, 1977,1982;Price, 1977 i Nordhaug m.fl, 1990) (Grimsø, 2012).

I følge Bush og Vanebo (2000) blir handlinger forklart utfra motivene til mennesket, som er individuelle og uttrykker menneskets behov eller indre drivkrefter. På spørsmål om hva som motiverte respondentene i arbeidet i dag, så svarte samtlige at brukerne var en stor motivasjon. Respondent 2 sa «Brukerne man blir jo så glad i dem, og det er jo det som gjør at man er der» Derfor kan en mulig forklaring på at noen sykepleiere og vernepleiere blir i arbeidet være den følelsesmessige tilknytning de utvikler til brukerne. I teorien har vi sett at denne følelsesmessige bindingen handler om engasjement og forklarer hvorfor ansatte utvikler lojalitet og identitet til arbeidsstedet sitt (Porter, Steers, Mowday og Boulian, 1974 i Nordhaug m.fl., 1990). Denne motivasjonen ble av respondentene begrunnet med det å få oppleve å gi brukerne glede, å se fremskritt, gi dem en meningsfull hverdag og være med på å øke deres livskvalitet, samt det å oppleve at de hadde det godt. Respondent 4 forklarte det som flere opplevde slik «Du ser den tilbakemeldingen du får, altså den gleden når du kan yte noe for dem». I følge Kuvaas (2008) opplever respondentene arbeidet med brukerne som indre motiverende fordi arbeidet i seg selv gir tilfredstillelse, fordi det gir glede og er meningsfullt for respondentene.

Andre ting som i følge flere av respondentene motiverte var kollegene, og samarbeid.

Her ble team som var koordinert hvor samarbeidet fungerte, og samarbeid med pårørende, samarbeid med kolleger og ulike yrkesgrupper trukket frem. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan sosial behovstilfredstillelse slik som behovet for å føle vennskap, tilhørighet og felleskap med andre mennesker være en organisasjonsmessig motivasjonsfaktor. Noe som også respondent 5 ga uttrykk for da hun sa; «*Kollegaer motiverer meg, at man samarbeider og kommer frem til felles løsninger*». På den annen siden kan utsagnet også i følge Schein (1994) i Kirkhaug (2013) være et tegn på at respondenten opplever gruppetilhørighet, da hun opplever at felleskapet bidrar problemløsende, samt til kreativitet og effektivitet.

I tillegg ble faget, det å lære, og utfordringer trukket frem som motivasjon, dette har i følge Herzberg i Jacobsen (2004) med indre motivasjon og følelsen av å gjøre noe som er spennende og selv utviklende. Et annet relevant punkt er at kunnskapsarbeidere som opplever uakseptable rammer og manglende selvutvikling i følge Kuvaas (2008) kan velge å slutte i organisasjonen. Respondent 6 bekreftet noe av dette med at han sa at årsaken til at han sluttet var at han ikke opplevde å få brukt seg og at han ikke utviklet seg faglig.

I følge Greenberg og Baron (2008) i Kirkhaug (2015) er motivasjon i organisasjoner knyttet til drivkrefter som gjør at den ansatte ønsker å bidra ekstra. På spørsmål om de bidro med noe ekstra utover forventet arbeidsinnsats svarte respondentene at de gjorde det ved å ta ansvar, være tilgjengelig for øvrig personal også på fritiden, jobbe mye ekstra og være fleksibel i forhold til arbeidstid. Respondent 4 og 5 sa at de ikke bidro noe større, og begrunnet dette med egen helsesituasjon eller at de var fysisk forhindret fra det i perioder. I følge teorien vil motiverte kunnskapsarbeidere påta seg ekstra arbeid, ta initiativ og være målbevisste (Rosse, 1988 i Lines, 2011). Kan det da tenkes at de som påtok seg disse ekstra arbeidsoppgavene gjorde det fordi de var motiverte? Eller kan det finnes andre forklaringer? Respondent 7 sa blant annet at lange friperioder og lite sosialt nettverk hadde ført til at hun hadde valgt å ta på seg ekstra arbeid. Hun hadde valgt å jobbe ekstra i sine friperioder istedenfor å bruke dem til restitusjon.

På spørsmål om hvordan betydning arbeidsoppgavene respondentene utførte hadde, svarte de alle at de opplevde å ha arbeidsoppgaver som var av avgjørende betydning. Respondent 3 stilte spørsmålstegn ved hvem som skulle ha gjort oppgavene dersom hun ikke gjorde dem. Respondent 1 svarte «*jeg føler jo at jeg holder i noen tråder som ikke blir holdt i dersom jeg blir borte*». En mulig forklaring på disse svarene fra respondentene kan være de

tre psykologiske tilstandene Hackman og Oldham viser til i sin motivasjonsmodell. Da respondentene her gir uttrykk for at de oppgavene som de utfører er viktige, samtidig som de har et følelsesmessig eget ansvar for at de blir gjort (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

På spørsmål om hva som ville skje dersom disse oppgavene ikke ble utført svarte de intervjuede at det ville ha gått utover brukerne og at de ikke ville ha blitt ivaretatt på en god måte. Da dette ville ha medført mangler i forhold til kvalitetssikring av tjenesten, manglende forutsigbarhet, mer utagering og selvskadning, misfornøyde pårørende, klager fra andre instanser, at brukerne ikke ville ha fått dekket sine fysiske og psykiske behov og at man kanskje ikke ville klart å levere det tjenestetilbudet man skulle ha gjort. Så svarene til respondentene viser som Gottvasli (2007) hevder at kunnskapsarbeidere vet at deres kompetanse både er individuell og nødvendig for arbeidsgiver.

Forskning viser at kunnskapsarbeidere er opptatt av autonomi på jobb (Lines, 2011). Min undersøkelse viste at alle respondentene syntes at det å få ansvar og selvbestemmelse i eget arbeid betød mye. Respondent 1 sa *»at det var litt derfor at jeg ble vernepleier»*. Respondent 2 sa at *«det var det hun søkte etter»*. Respondent 3 sa *«at man føler at man er nyttig»*. Respondent 5 sa; *»det handler om det å bety noe, og føle at man gjør en god jobb, at den jobben man gjør er viktig»* Respondent 7 opplevde det både som gøy og skummelt å få ansvar, samtidig som hun mente at det viste at den som har gitt deg ansvaret hadde tillitt til deg. Min undersøkelse viser at respondentene hadde et behov for å bli anerkjent og oppleve selvrealisering. Utfra teori kan vi se at det å bli gitt arbeidsoppgaver og ansvar kan oppleves som motivasjonsfaktorer i arbeidslivet (Grimsø, 2005).

På spørsmål om de hadde ansvar og selvbestemmelse i jobben i dag, svarte respondent 1 *«Det føler jeg at jeg har»*, Respondent 2 hadde nylig opplevd å bli fratatt ansvar, Respondent 3 svarte *«Det har jeg jo, jeg har mye selvbestemmelse»* respondent 4 opplevde ikke å ha noe ansvar som var spesifikt hennes, men at hun bestemte litt. Respondent 5 opplevde ikke å være undertrykt på noen som helst måte. Respondent 7 opplevde at hun både hadde og ikke hadde ansvar. Hun sa at det tok lang tid før hun fikk noe ansvar, og da hun fikk ansvar ble det plutselig masse.

I følge Ryan og Deci (2000) i Kirkhaug (2015) er flere profesjonelle ansatte indre motiverte noe som min undersøkelse viste at både sykepleierne og vernepleierne var. Respondent 7 svarte at belønning for henne var noe som ga henne glede, mestringsfølelse og

gjorde henne stolt. Dette stemmer med det Kuvaas (2008) sier om at oppgaven i seg selv kan virke indre motiverende for personen. Respondent 6 opplevde det å få brukt seg selv og få utviklet seg selv som belønning. Dette er et funn som også fremkommer i undersøkelsen av Tampoe (1993) i Lines (2011) som viser at selvutvikling er blant det som oppleves motiverende for kunnskapsarbeidere.

På den annen side så oppga de fleste Sykepleierne at belønning for dem først og fremst var det å bli sett og hørt, bli satt pris på og føle at man betød noe og kanskje få ros. Vernepleierne svarte også at belønning var det å bli sett, få ros og få tilbakemelding fra kollega, bruker og leder. Det ble også sagt at belønning kunne være en gode, høyere lønn, velferdsordninger og tilrettelagt turnus. Min undersøkelse viser derfor at også kunnskapsarbeidere setter pris på belønninger som Kuvaas (2008) omtaler som ytre belønninger.

Alle respondentene opplevde å mestre sine arbeidsoppgaver. Noen ba om hjelp dersom de fikk oppgaver de ikke mestret. Dette stemmer med teorien som sier at kunnskapsarbeidere ofte velger å ta i bruk også andres personers kompetanse på området når oppgaver skal løses (Gottvasli, 2007). Flere oppga manglende tid til å gjøre sine arbeidsoppgaver som et problem. Respondent 3 var den eneste som svarte «*jeg synes jeg får gjort det jeg skal og har tid til å gjøre det jeg skal*». Dersom jeg ser spørsmålet i sammenheng med svar på andre spørsmål så er det noen av respondentene som på et tidspunkt har opplevd ikke å mestre sine arbeidsoppgaver. Dette fordi de har blitt gitt oppgaver de ikke har hatt forutsetninger for å mestre utfra kunnskap eller opplæring, eller fordi de selv mente de ikke var gode til dette. Dette har igjen påvirket deres arbeidsmotivasjon. Dette viser som Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at kunnskapen og ferdighetene til de ansatte er relevant for effekten, da den kan ha avgjørende betydning for motivasjon, prestasjon og utfallet av arbeidsoppgaven.

Jeg stilte spørsmål om hvordan de opplevde at deres egen arbeidsmotivasjon påvirket ønsket om å bli i eller forlate kommunen. Respondent 2 opplevde at det hun gjorde ikke ble satt pris på og at hun ble fratatt ansvar. Dette hadde igjen medført at motivasjonen hennes hadde vært «*under matta til tider*», fordi hun ikke fikk brukt seg selv. Hvis det er slik at det å bli gitt arbeidsoppgaver og ansvar gir anerkjennelse for respondenten så vil en beslutning som gjør at hun mister ansvaret og arbeidsoppgavene som hun har utviklet et eierforhold til virke demotiverende (Lines, 2011). Respondent 3 sa at det var en periode hun ønsket å forlate. Hun

begrunner sitt ønske om å forlate med høyt fravær og med kolleger som ikke tok ansvar. Hun opplevde i tillegg at enkelte kolleger var veldig negativ og misfornøyd og sa at dette hadde hatt innvirkning på hennes arbeidsmotivasjon. Utfra teorien husker jeg at mellommenneskelige forhold som oppleves dårlig kan påvirke arbeidsmotivasjon i negativ retning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Respondent 6 som hadde sluttet oppga å ha blitt satt til oppgaver som innebar kontor, møter, mye administrasjon og dokumentering. Dette var oppgaver han selv opplevde at han hverken ønsket å holde på med eller var så god på. Han opplevde å miste nærheten til brukerne. Videre sier han at han ikke utviklet seg, og at arbeidsoppgavene han ble satt til var for rutinepreget. Han opplevde også at han ble brukt til oppgaver som han mente andre kunne ha utført. Utfra teori kan det tenkes at respondenten ikke opplevde oppgavene han ble satt til å gjøre som meningsfulle og at han oppfattet at egne kunnskaper ikke var relevante i forhold til de oppgavene han ble satt til å gjøre. Dette kan ha vært grunnen til at han ikke opplevde å utvikle seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Respondent 1 hadde vurdert å slutte i en tid hun ble satt til å utføre arbeid som hun kunnskapsmessig ikke hadde forutsetninger for å mestre. Hun følte at ansvaret tynget henne og at hun manglet oversikt over egne arbeidsoppgaver, og at dette påvirket arbeidsmotivasjonen hennes. Utfra teorien kan dette forklares med at hun er blitt gitt arbeidsoppgaver som hun hverken har hatt kunnskap eller ferdigheter til å kunne mestre og at dette nok har virket demotiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Respondent 4 hadde også blitt fratatt ansvar og oppgaver. Hun oppga arbeidsforhold som årsak til at hun egentlig ønsket å dra så snart som mulig og at disse forholdene påvirket hennes arbeidsmotivasjon. Hun hevdet at organisasjonsendringer som var blitt gjort gjorde at man ikke lenger tok hensyn til bruker behovene. Hun sa også at hun opplevde sine arbeidsoppgaver mer fragmentert og ikke så helheten. Dette stemmer med det Kirkhaug (2015) sier om at slikt arbeid kan virke demotiverende fordi den ansatte ikke ser sammenheng mellom egen innsats og utbytte. Respondent 7 sa at hun hadde bestemt seg for å si opp, og at arbeidsmotivasjonen også var med på å påvirke beslutningen. Hun opplevde ikke å få brukt seg selv og sin egen kompetanse, og opplevde at hun «går som assistent», samt at hun ikke fikk tid til å gjøre den jobben hun som faglig ansvarlig egentlig skulle ha gjort. Det respondenten sier kan utfra teorien forklares med at hennes behov for anerkjennelse og selvrealisering ikke blir ivaretatt og at dette igjen har betydning for hennes arbeidsmotivasjon. På den annen side kan det også

tenkes at hun ikke opplever at arbeidsoppgavene er meningsfulle, da de ikke utfordrer hennes kunnskaper og ferdigheter. Dette har i følge teorien betydning for effekten fordi det kan svekke motivasjonen til den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Min undersøkelse viser at respondentene svarer at brukerne og tilbakemelding fra disse er det som motiverer mest, men også at kolleger og samarbeid var viktig. Dette viser utfra teori at respondenten er indre motiverte, samtidig som de har sosiale behov.

Respondentene ønsket tillitt i form av å få delegert ansvar. De ønsket tid til å arbeide med faglige oppgaver som ga utfordringer og som var tilpasset eget kunnskapsnivå. De ønsket oppgaver som ikke var for overveldende i forhold til eget kunnskapsnivå og som ga mulighet for mestring. Oppgavene måtte være meningsfulle og ikke være alt for rutinepreget, da de ønsket å få brukt og utviklet seg selv i arbeidet.

Det som virket demotiverende på arbeidsmotivasjonen og som påvirket turnover-intensjonen og aktuell turnover var å oppleve å bli fratatt oppgaver og ansvar, at oppgaven ikke opplevdes meningsfull, å bli satt til arbeidsoppgaver man ikke mestret, å oppleve at man ikke fikk brukt seg selv eller ikke utviklet seg. Andre ting som virket demotiverende var det ikke å få tid til egne arbeidsoppgaver og stort fravær i avdelingen. I tillegg opplevdes felleskap med kolleger som var negativ og misfornøyd, som var vanskelig å samarbeide med, som ikke tok ansvar og som ikke bidro problemløsende demotiverende. For respondent 6 og 7 som begge var ung, men hadde ulik utdanning var dette med ikke å oppleve at man utviklet seg personlig og faglig i jobben med på å påvirke intensjonell og aktuell turnover.

4.2 Påvirker organisasjonstilhørighet intensjonell og aktuell turnover.

Respondent 7 forbandt tilhørighet med trivsel, og i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) henger jobbtrivsel sammen med den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen. På spørsmål om hvordan respondentene trivdes svarte respondent 2 at arbeidsmiljøet var kjempe dårlig. Dette ble begrunnet med klikker, baksnakking og vanskelig med å få innpass og bli akseptert som fagperson. Videre opplevde respondenten ikke å få brukt sin kompetanse og at avdelingen var assistentstyrt. Hun opplevde urettferdighet i forhold til fordeling av goder, slik som fri til sosiale happeninger. Respondent 1 svarte at hun trivdes og at det var godt å være på jobb. Hun opplevde for tiden å få brukt utdanningen sin og hadde kontroll over det hun skulle gjøre. Det som hadde negativ innvirkning på trivselen var at hun opplevde at noen kolleger

bremset prosesser og at arbeidsmiljøet ikke var helt bra. Dette begrunner også hun med at der var klikker. Respondent 6 sa at han hadde stortrivdes. Respondent 5 trivdes godt og opplevde nærhet til bruker og de hun arbeider sammen med. Dette opplevde hun som trygt. Respondent 7 svarte at hun egentlig trivdes godt fordi hun hadde fantastiske kolleger og brukere som hun trivdes godt sammen med. Hun opplevde derimot at leder og nestleder kunne rakke litt ned på hennes trivsel. Respondent 4 svarte at trivselen var middels. Hun begrunnet dette med endringer i brukergrupper, arbeidsoppgaver og at hun ikke lenger opplevde å arbeide helhetlig. Hun opplevde ikke lenger å ha tid til brukerne, og det var heller ikke avsatt tid til faglig arbeid, og dette innvirket på hennes trivsel. Respondent 3 trivdes godt og begrunner dette med gode kolleger og godt pårørende samarbeid.

Min undersøkelse viser at de fleste respondentene trives. I følge teorien har mennesker sosiale behov og dette kan forklare hvorfor de som finner seg godt til rette blant kolleger og brukere trives. På den annen side kan dette også forklare hvorfor de som ikke opplever vennskap, tilhørighet og felleskapet ikke finner seg til rette på sin arbeidsplass. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Respondent 2 gir uttrykk for at hun ikke blir akseptert som fagperson og dette viser hennes behov for å bli anerkjent. I arbeidslivet er det faktorer som påvirker ansattes prestasjoner og motivasjon. Disse blir i teorien av Herzberg omtalt som motivasjons- og hygiene faktorer. Ut fra teorien kan vi se at det å bli anerkjent er en av faktorene som motiverer medarbeideren til innsats. På den annen side kan vi se at hygiene faktorer når de er tilstede med negativt fortegn kan oppleves demotiverende. Derfor kan arbeidsforhold, ledelse og mellommenneskelig forhold oppleves demotiverende for noen av respondentene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ut fra teori har vi sett at vi for å få medarbeidere som opplever stor grad av tilhørighet til organisasjonen må ha et arbeidsmiljø, hvor medlemmene opplever støtte og inkludering fra både kolleger og leder (Gagne og Deci, 2005 i Lai, 2011). Min undersøkelse viser at kolleger i følge respondentene var viktige som samarbeidspartnere, som sosialt nettverk, som støttespillere og for enkelte var de også blitt venner. Det kom frem at man var avhengig av kolleger, og også måtte kunne stole på at de fulgte opp det som var bestemt. De var viktige for å ha noen å kunne reflektere i lag med, men også for å kunne gi ordentlig veiledning. I tillegg var kollega viktig for å kunne snakke om ting både i forhold til jobb og privat. Respondentene

sa at de var viktige for å kunne diskutere seg frem til felles løsninger, for å få innspill, støtte, hjelp, og for å kunne nå mål. Arbeidet betinger ofte at man var nødt til å jobbe i team, og derfor ble kollegene ekstra viktig. Respondent 3 sa «*jeg tenker meg kanskje om, hvis jeg har vondt en plass,» «så kanskje jeg hadde blitt hjemme fordi jeg har vondt i hodet eller vondt, kjempe vondt i armen, men da går jeg allikevel for da hjelper den andre meg, og hvis det er en annen som har en dårlig dag så hjelper jeg den. Vi har så tett samarbeid, og er så godt kjent»*. Denne observasjonen stemmer godt overens med forskningen som nettopp viser at fravær og lojalitet er en av tingene som har sammenheng med om medlemmet identifiserer seg med organisasjonen (Jf. Ashford & Mael, 1989; Dukerich et al., 2002; Wæraas & Solbakk, 2009 i Kirkhaug, 2013). Så kan det derfor tenkes at respondenten identifiserer seg med organisasjonen når hun velger å gå på jobb selv om hun ikke er helt bra?

Respondentene sa at deres tilhørighet hang sammen med hvorvidt man mestret arbeidet sitt, hvorvidt man hadde en følelse av å kunne bidra med noe positivt, det å oppleve at man var nyttig, at kompetansen man hadde opplevdes som viktig, samt det å bli gitt ansvar og oppgaver. Dette stemmer med det teorien sier om identifikasjon. Da identifikasjon med organisasjonen avhenger av om organisasjonen virker tiltalende og styrker selvfølelsen til medlemmet (Brønn & Ihlen, 2009). På den andre siden opplevde respondentene også tilhørighet når de ble inkludert og fikk aksept i kollegiet og ble tatt med på de sosiale tingene som skjedde. Dette stemmer med det teorien sier om hvilken betydning støtte og inkludering har for opplevelsen av tilhørighet (Gagne og Deci, 2005 i Lai, 2011).

Respondent 4 fortalte at hvorvidt man følte tilhørighet til tider var personavhengig og ofte var det lettere å samarbeide med enkelte enn andre. Så opplevelsen av å kunne samarbeide hadde betydning for tilhørighetsfølelsen. Dette stemmer med teorien som sier at følelsen av tilhørighet avhenger av hvorvidt det enkelte gruppe medlem oppfatter medlemskapet problemløsende, kreativt og effektivt (jf. Schein, 1994 i Kirkhaug, 2013). Respondent 3 sa at hun følte stor tilhørighet til egen avdeling, men at denne følelsen for tilhørighet ikke gjaldt øvrig tjeneste. Hun følte også at hun hadde en større tilhørighet med sykepleierne på sykehuset enn sykepleiere som arbeidet i andre avdelinger i tjenesten, fordi hun kjente dem bedre. Respondent 1 sammenlignet tilhørighet med mobbing, og sa at det ble feil å komme på arbeid hvis man ikke følte tilhørighet. Hun sa at dersom hun ikke hadde følt tilhørighet så hadde hun ikke blitt værende, da dette igjen ville ha påvirket

arbeidsmotivasjonen hennes. Videre mente hun at det måtte være en årsak til at man ikke følte tilhørighet, og at det var dette som gjorde at man så seg om etter annet arbeid. Hun sa at hun ei stund hadde tenkt på om hun skulle bytte arbeid, men at hennes private situasjon gjorde at praktiske ting ved jobben var så bra. Hun nevnte lønn, at hun ikke var avhengig av tilsyn til barnet og sånne ting. I følge teorien tyder det på at respondenten opplever en tvangsmessig tilhørighet, da det å forlate organisasjonen vil være et tap for henne. Dette har sammenheng med de godene hun opplever at hun har ervervet seg gjennom sitt arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Respondent 2 sa først at opplevelsen av å bli fratatt ansvar og oppgaver gjorde at hun ikke følte noen tilhørighet. Når hun så ble spurt om denne mangelen på tilhørighet påvirket hennes ønske om å bli i eller forlate kommunen, sa hun «*Jeg har det. Jeg har begynt å få det*» og da mente hun at følelsen av tilhørighet ble revet litt ned, men at hun nå hadde fått nye arbeidsoppgaver og annet ansvar og var optimistisk i forhold til det. Hvis det er slik som teorien sier så har identifikasjon med organisasjonen å gjøre med i hvilken grad organisasjonen virker tiltalende og styrker selvfølelsen til medlemmet. Å bli fratatt ansvar vil slik som jeg ser det gjøre noe med selvfølelsen til medlemmet. Kan det være derfor at hun først sier at hun ikke føler tilhørighet? Respondent 2 slet også med å få innpass og aksept i kollegiet. Hun opplevde også at det var flere «nye» som «*slit*». Hun snakket om en «*sånn kjerne, som ikke..*» På spørsmål om hun opplevde å måtte arbeide hardt for å få innpass i kjernen, svarte hun «*Nei, det blir sånn at du holder deg tilbake. Tilslutt så gir du bare opp*». Hun stilte også spørsmålsteget ved «*hvor mye klarer man å sloss for å finne sin plass på en måte*» og sa videre at hun mange ganger i løpet av dette året hadde hatt lyst til å si opp. Hun hadde til og med søkt andre jobber. Grad av tilhørighet bestemmes i følge (Schein, 1994 i Kirkhaug, 2013) av hvorvidt gruppen tilfredsstiller behovet for tilknytning, identitet og selvaktelse. Derfor kan det virke som om manglende tilhørighet er årsaken til at hun har hatt lyst til å si opp. Respondenten opplever manglende støtte fra sine kolleger og blir heller ikke inkludert i felleskapet.

Respondent 4 mente at tilhørighet hadde liten betydning, og at det var mange viktigere årsaker til at man sluttet. Samtidig som disse også hadde med tilhørighet å gjøre. Hun mente at vanskeligheter med å etablere nye sosiale nettverk og å få store nok nettverk utenfor arbeidet hadde større betydning. Dette opplevde hun at flere nye både unge og gamle slet

med. På spørsmål om hvordan hun opplevde egen tilhørighet svarte hun at «*akkurat nu er den tvungen. Jeg er tvungen til å bli her til jeg får avklart..*» På den ene siden sier respondenten at tilhørighet ikke har betydning, og på den annen side gir hun uttrykk for at hun er tvungen til å bli. Kan det tenkes at respondenten hadde sluttet om hun hadde kunne?

Hverken Respondent 5,6 eller 7 som alle enten hadde sagt opp, sluttet eller hadde bestemt seg for å slutte opplevde at mangelen på tilhørighet var grunnen. Respondent 5 hadde valgt å si opp fordi hun hadde sitt hus og hjem i en annen kommune, og uttrykte at hun trivdes godt i jobben og gjerne skulle ha blitt om det ikke hadde vært for pendlingen. Hvis det er slik at lang reisevei er årsaken til at respondenten har valgt å slutte vil vi utfra teorien kunne forklare dette som ekstern turnover og noe som arbeidsgiver kan gjøre lite med (Grimsø, 2005).

Respondent 6 svarte at han ikke sluttet på grunn av manglende følelse av tilhørighet, men fordi han ikke utviklet seg og ønsket å arbeide en plass hvor det var flere mannlige sykepleier kolleger. Dette stemmer med det Lines (2011) sier om at kunnskapsarbeidere har et sterkere følelsesmessig bånd ovenfor sin egen profesjon enn ovenfor organisasjoner. Respondent 7 sa at hun ønsket å dra tilbake til familie og barndomsvenner. I følge Grimsø (2005) forklarer også familieforhold ekstern turnover, fordi det er forhold utenfor virksomheten som arbeidsgiver kan gjøre lite med. Respondent 7 sa også at det at hun ikke trivdes 100 prosent på arbeid var avgjørende.

4.3 Påvirker ledelse ønsket om å bli i eller forlate kommunen

I følge Kirkhaug (2015) handler lederskap blant annet om å ivareta personer, utvikle dem og skape mening i hverdagen. Jeg ønsket å høre om respondentene hadde noen formening om at ledelse var viktig. På spørsmål om hvor viktig ledelse er for deg svarte samtlige respondenter at ledelse var alt fra viktig til kjempeviktig. Respondent 1 svarte at leder var den som skulle ha oversikt og være den man skulle kunne spørre dersom man var usikker. Respondent 4 sa ledelse var viktig for struktur og for å kunne holde oversikt over det som til enhver tid var blitt avtalt mellom arbeidstaker og leder. Respondent 7 sa at lederen var den som skulle lede den ansatte både gjennom dagen og gjennom arbeidet på arbeidsplassen. Videre mente hun at det var lederen sin oppgave å holde en avdeling gående, forsvarlig og tilby de tjenestene brukerne hadde krav på. Respondent 2,3 og 5 mente at leder var avgjørende for at ting skulle fungere. Respondent 5 sa det slik; «*det er jo ledelse som lager sånn oppskrift*

for hvordan alt skal fungere. Hvis det ikke er noen ledelse så blir det fullt kaos, da blir det mange små ledere som tar over, og det blir bare tull. Så ledelse er viktig for struktur, og forutsigbarhet, og trivsel» Svarene viser at kunnskapsarbeidere ser nytten i ledelse. På den ene siden sier de at leder er viktig for å opprettholde den formelle strukturen. På den andre siden mener de leder er viktig for velferden til de ansatte. Dette stemmer med nyere forskning som viser til at ledere både må kunne administrere og lede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Respondent 6 sa at ledelsen var viktig for å følge opp behovene de ansatte hadde for trygghet, det å føle seg verdsatt, for å få tilbakemeldinger og tillitt. Dette støtter synet til Ryan og Deci (2000) i Kirkhaug (2015) om at også kunnskapsarbeidere har et behov for å bli sett og hørt, oppmuntret, støttet og verdsatt for sine prestasjoner i arbeidet.

På spørsmål om hva som var viktig for respondentene og gjorde at de ønsket å bidra med sin kunnskap svarte respondentene; at det var viktig å få videreutviklet sin egen kunnskap for selv å kunne ha noe å gi videre til andre ansatte i form av å veilede. Det var også viktig selv å få oppfølging og veiledning, samt tid til å gjøre egne arbeidsoppgaver. Respondentene mente det var viktig å kunne veilede øvrige til å ta ansvar i jobben, og å få andre til å forstå ved å dele av sin egen kunnskap med dem. Dette støtter synet til Kirkhaug (2015) som sier at kunnskapsarbeidere også har et behov for å bli ivaretatt.

På spørsmål om de fikk brukt kompetansen sin svarte både sykepleierne og vernepleierne at de fikk brukt mye, men at de samtidig opplevde at de ikke fikk brukt hele sin kompetanse. Sykepleierne mente at deres kompetanse ble brukt for lite. Sykepleieren som hadde sluttet opplevde at han ikke utviklet seg. Han mente at arbeidet ble for rutinepreget og at kompetansen hans ble brukt på feil måte. Flere av respondentene opplevde ikke å få brukt videreutdanningen sin. I følge Lai (2011) er det for kunnskapsarbeidere viktig å ha tro på egen kompetanse og få brukt den, og derfor vil det være viktig at leder tilrettelegger for dette ved å bygge tillitt, nødvendige støttestrukturer, arbeide med holdninger og skape tilhørighet. Respondent 7 som hadde bestemt seg for å slutte opplevde at arbeidsoppgavene hennes ofte ble for rutinepregede og for lite faglig utfordrende. Hun følte seg til tider som en kompis for brukerne og at hun gikk som «*assistent*». Min undersøkelse viser at kunnskapsarbeiderne er opptatt av personlig og faglig utvikling, og at de har behov for utfordringer som bidrar til at de får brukt sine faglige kunnskaper. Videre viser undersøkelsen at kunnskapsarbeiderne etterspør ledelse lik de nye ledertilnærminger omtalt som management by teaching og servant

leadership. Utfra teorien har vi sett at lederskap i nyere tilnærminger omtales som en frigjøringsfunksjon hvor lederen både skal ha en oppdragende og lærende funksjon. Her skal lederen legge til rette og benytte metoder som gjør at den ansatte opplever faglig og personlig utvikling. Videre er det i nyere tilnærminger også lagt opp til at lederskapet skal opptre tjenende ved å gi støtte og service utfra behovene til de ansatte. I dette inngår å ivareta den enkelte, sørge for utvikling og gi veiledning ved behov, slik at ansatte oppnår mål og visjoner (Normann, 2000 i Kirkhaug, 2015)(Cronin & Genovese, 2012;Graham, 1991; Greenleaf, 2002 i Kirkhaug, 2015).

I følge Kirkhaug (2013) vil ledere som er medarbeiderorienterte fokuserer på hvordan de skal ivareta, støtte og motivere hver enkelt ansatt i det daglige. På spørsmål om de opplevde støtte fra sin leder svarte respondent 2 at hun opplevde at leder stod sammen med henne i vanskelige møter. Hun begrunnet dette med at leder var tilstedeværende og at de var veldig på lag. Respondent 1 opplevde derimot at hun og leder hadde mange ulike meninger, og at det ofte var de to som ble sittende å diskutere på møter. Hun syntes det var vanskelig og opplevde å bli overkjørt når hun kom med sine faglige begrunnelser. Respondent 7 opplevde at leder ikke støttet henne når hun ikke ga henne nødvendig tid til faglig arbeid, og siden leder ikke ga noen tilbakemelding på det hun gjorde der og da. Respondent 4 opplevde at leder støttet henne de gangene hun ga henne tid til å gjøre sitt faglige arbeid. Hvis det er slik forskning viser vil ansatte som opplever støtte fra egen leder bli generelt mer positiv til både oppgaver og egne framtidsutsikter i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

På spørsmål om hvordan respondentene opplevde tillitten mellom seg og sin leder svarte respondent 3 at hun syntes at den var god, fordi hun opplevde at kompetansen hennes ble brukt mye. Hun ble sett og hørt og følte seg betydningsfull når hun var på jobb. Utfra teorien vil identifikasjon med organisasjonen avhenger av i hvor stor grad organisasjonen virker tiltalende og styrker selvfølelsen til medlemmet (Brønn & Ihlen, 2009). Derfor kan det tenkes at denne følelsen av å være betydningsfull på jobb også vil være avgjørende for følelsen av tilhørighet (Mowday et al., 1979 i Kirkhaug, 2013).

Respondent 4 svarte at hun stort sett opplevde å ha en fin og åpen dialog med sin leder. Respondent 5 sa at hun stolte på og følte seg velkommen hos sin leder. Videre sa hun «Jeg tør si omtrent alt til min leder». Dette støtter synet til Kirkhaug (2013) om at tillitspreget atferd kjennetegnes av at personen er trygg nok til å ta opp ting med hverandre. Respondent 6

opplevde også at forholdet mellom han og leder var tillitsfullt. Dette da han hadde hørt fra andre at leder hadde sagt at hun kunne senke skuldrene når han var på jobb. Utfra teorien er dette tillitspreget atferd fordi partene stoler på hverandre (Kirkhaug, 2013). Respondent 1 trudde at der var tillitt mellom henne og leder, men hadde vanskelig for å stole på at leder gjorde det hun hadde lovt henne å gjøre grunnet mangelen på tid. Respondent 2 følte seg veldig usikker. Hun sa «*når jeg hører hva leder sier til meg om andre, så blir jeg litt usikker på hva leder sier om meg*» Utfra hva respondenten 1 og 2 sier virker det i følge Kirkhaug (2013) som om at forholdet er preget av mistillit, fordi begge har negative forventninger til leders atferd. Respondent 7 opplevde at det tok lang tid før hun ble vist tillitt i form av ansvar. Hun opplevde at det tok lang tid før hun ble satt inn i saker og ting som betød mye for at hun skulle kunne gjøre sin jobb som fagansvarlig. Tidligere forskning viser at tillitten til lederskapet blant annet avhenger av delegering av ansvar (jf. Schindler & Thomas, 1993; Whitener et al., 1998 i Kirkhaug, 2013). Respondent 7 hadde opplevd å få krasse svar, bli fnyst til, og opplevde også noen ganger at spørsmålene hun stilte var dumme. Hun opplevde at leder hadde tydelig nonverbal kommunikasjon som sa noe om når hun brydde seg og om når hun ikke gjorde det. Dette hadde medført at respondenten unngikk disse situasjonene ved ikke å spørre, ikke ta opp andre ting og at hun valgte å ta opp ting med andre istedenfor. I følge Kirkhaug (2013) er slik atferd hvor medarbeideren er påpasselig med å unngå å spørre for å unngå liknende negativ atferd ikke forenelig med tillitt. På den andre siden kan slike trekk ved lederen også ha negativ effekt på eksempelvis motivasjonen til den ansatte (Kirkhaug, 2015).

I følge teorien er administrasjon en del av lederskapet og handler om å se sine ansatte i det daglige arbeidet og kunne gi dem tilbakemelding, støtte og veiledning ved behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På spørsmål om respondentene opplevde å bli sett og hørt var svaret at de fleste i større eller mindre grad opplevde å bli både sett og hørt. Respondent 1 opplevde derimot ikke at hun ble sett og hørt så mye av ledelsen. Hun sa at hun også trengte «*oppfølging og utfordringer i min arbeidshverdag*» Hun savnet også den menneskelige oppfølgingen av henne i form av medarbeidersamtaler. Respondenten uttrykker et behov for selv å bli ivaretatt, bli veiledet og utviklet. Utfra teori har vi sett at også kunnskapsarbeidere har behov for ledere som har kapasitet til å møte dette behovet hos dem (Cronin & Genovese, 2012; Graham, 1991; Greenleaf, 2002 i Kirkhaug, 2015). Respondenten opplevde også at hun i møter ikke ble hørt når hun kom med sine faglige begrunnelser, men at hun ble overkjørt.

Hun opplevde heller ikke alltid å få svar når hun sendte mail. Respondent 7 opplevde som regel å bli sett og hørt, men også at *«det er noen ganger man blir fnyst til eller liksom sånn, bare at hun kan svare ganske krast...»*. Hun var også en av dem som påpekte at der ikke hadde vært noen medarbeidersamtale. Hun sa også *«Leder har ikke spurt hvordan jeg har det, om man har lyst til å bli. Det er liksom ikke noe..»*. Utfra teori ser vi at ledere kan være både oppgaveorienterte og relasjonsorienterte (Kirkhaug, 2013). Kan det tenkes at denne lederen var mer opptatt av oppgavene? Mange av respondentene ga uttrykk for å vite hvor mye lederne hadde å gjøre, og ikke ville forstyrre. Kan det tenkes at arbeidsmengden til lederne er så stor at de ikke klarer å ivareta den relasjonelle biten av lederskapet? Eller kan det tenkes at de prioriterer feil?

På direkte spørsmål om ledelse påvirker deres ønske om å bli i eller forlate svarte flere at ledelse påvirket. Respondent 2 opplevde arbeidsplassen sin frustrerende og at der var mye som ikke var på stell, og mente at det var klart at ledelse påvirket. Respondent 3 svarte at hun i en periode hvor ledelsen hadde vært fraværende hadde vurdert å si opp grunnet det hun kalte *«kaos»*. Hvis det er slik at respondenten vurderte å forlate da ledelsen var fraværende, kan det da tenkes at tilstedeværende ledelse har betydning for at hun nå velger å bli? Respondent 5 som hadde sagt opp sa derimot at ledelse ikke hadde hatt noen påvirkning på denne beslutningen. På spørsmål om hun hadde blitt dersom leder hadde vært en bedre leder svarte hun *«Nei. Jeg vil ha leder slik hun som hun er. Hun er et menneske, og det holder lenge»*. Respondent 6 opplevde å ha et godt forhold til sin sjef, og sa at ledelsen heller ikke hadde hatt noen påvirkning på hans valg om å forlate. Han sa han ikke fikk brukt seg, ønsket ny erfaring og opplevde ikke å utvikle seg i det hele tatt innenfor eget fagfelt. Dette kan også betraktes fra en annen synsvinkel, da leder tydeligvis ikke har klart å møte behovet denne sykepleieren hadde for utvikling og tilrettelagt for at han skulle få benyttet sin kompetanse. Det kan i følge Kirkhaug (2013) skyldes at lederen ikke er rett utrustet til å ivareta dette behovet mentalt eller kompetansemessig. På den annen side så kan det være at det ikke ville ha nyttet, da respondenten også gir uttrykk for å ville arbeide sammen med andre mannlige sykepleiere. Respondent 7 hadde bestemt seg for å si opp, og sa at ledelse påvirket. Hun sa; *«Jeg mener helt ærlig at hvis min leder hadde vært hyggeligere og enda mer imøtekommende og sånt, så hadde spørsmålet om å bli kanskje vært annerledes»*. Dette viser igjen hvor viktig

det er med velfungerende relasjoner mellom de ansatte og lederen. Dette fordi det kan tenkes at vedkommende ville ha blitt dersom hun hadde opplevd en bedre relasjon til sin leder.

5. Konklusjon

Jeg har i denne mastergradsoppgaven forsøkt å få svar på hva det er som kan være årsakene til at sykepleiere og vernepleiere blir i eller forlater kommunen. Jeg har søkt å forklare aktuell eller intensjonell turnover gjennom faktorene arbeidsmotivasjon, tilhørighet og ledelse.

Min undersøkelse har vist at arbeidsmotivasjon, organisasjonstilhørighet og ledelse kan påvirke avgjørelsen til sykepleiere og vernepleiere om å bli værende eller slutte i kommunen. Jeg har sett at det kan være flere og sammensatte årsaker til at den ansatte velger å slutte, og at det sjelden er en faktor alene som er bestemmende. Jeg kan derfor ikke konkludere med at en av faktorene som jeg har belyst alene er årsak til intensjonell eller aktuell turnover. Jeg har blant annet funnet at manglende trivsel, aksept, støtte og inkludering kan ha innvirkning på arbeidsmotivasjon som igjen påvirker intensjonell turnover. Jeg har funnet at kunnskapsarbeidere i min undersøkelse også er indre motiverte og ønsker meningsfulle oppgaver. De ønsker å utvikle seg både personlig og faglig. Undersøkelsen min viser at ledere som ikke ivaretar dette behovet som de ansatte har for å få brukt og utviklet sin personlige og faglige kompetanse risikerer demotiverte arbeidstakere som slutter. Tidligere forskning viser at arbeidsgiver ikke kan gjøre noe med ekstern turnover som skyldes ting utenfor organisasjonen. Min undersøkelse viser at lange reiseveier kan være en slik årsak.

I min oppgave laget jeg også noen hypoteser etter hvert av tema kapitlene, som jeg ville teste. Jeg vil nå oppsummere mine funn ved å bekrefte eller avkrefte hypotesene. Hypotese 1) Desto høyere arbeidsmotivasjon, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. Funnene mine tyder på at arbeidsmotivasjonen kan påvirke, da flere av respondentene som hadde vurdert å slutte, samt sluttet oppga lav arbeidsmotivasjon som en medvirkende årsak. Gjennom min undersøkelse har jeg sett at arbeidsmotivasjonen ofte blir påvirket av opplevelsen av meningsfulle arbeidsoppgaver, ansvar og selvbestemmelse, mestring, kunnskap, personlig- og faglig utvikling, forhold til kollegaer og ledelse.

Hypotese 2) Desto større tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. Her har jeg funnet ut at tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon kan påvirke intensjonell eller aktuell turnover. Min undersøkelse har vist at respondenten som får tid til å gjøre fagarbeid, som får brukt mye av egen kompetanse, som har ansvar, som opplever oppgavene sine både meningsfulle og

utfordrende og som mestrer dem, som føler seg betydningsfull, som både opplever støtte fra leder og kolleger har lavere intensjoner om å slutte.

Hypotese 3) Desto høyere tilfredshet med belønning, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. Min undersøkelse viser at belønning for respondentene var selvutvikling, å bli satt pris på og den indre gleden de opplevde når de mestret arbeidsoppgavene og så at de var til nytte. For respondent 6 var muligheten for å utvikle seg belønning, og han sa at han hadde sluttet fordi han ikke utviklet seg. Respondent 7 som hadde bestemt seg for å slutte argumenterte med det samme. Mine funn indikerer at mindre tilfredshet med opplevd belønning kan øke intensjonell og aktuell turnover.

Hypotese 4) Desto mer følelsesmessig engasjert i arbeidet, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. Mine funn tyder på at der kan være en sammenheng mellom følelsesmessig engasjement og ønsket om å bli i tjenesten.

Hypotese 5) Desto mer tvangsmessig forhold til arbeidet, desto høyere er intensjonell eller aktuell turnover. Jeg fant to respondenter som hadde et slikt forhold til arbeidet, hvor begge hadde hatt intensjoner om å slutte. På undersøkelsestidspunktet var det en av dem som ga uttrykk for at hun egentlig ville slutte så snart som mulig.

Hypotese 6) Desto mer støttende lederskap, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. En av respondentene opplevde å ha god støtte, og hadde under intervjuet ingen intensjoner om å slutte. Hun hadde tidligere vurdert å slutte og da skyldtes det fravær av ledelse, og kolleger som var negative og som ikke tok ansvar. Respondenten som hadde sluttet opplevde også å ha god støtte. Mine funn indikerer ingen tydelig sammenheng.

Hypotese 7) Desto høyere tillitt til lederskapet, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover. I min undersøkelse spør jeg om hvordan respondenten opplever tillitten mellom leder og seg selv. En av respondentene opplevde tillitten god og hadde under intervjuet ingen intensjoner om å slutte. Respondenten som hadde sluttet opplevde også at tillitten mellom ham og lederen hadde vært god. Mine funn indikerer ingen tydelig sammenheng.

Hvis jeg utfra egne funn skulle ha valgt et tema til videre forskning så hadde det vært interessant å undersøke hvordan ledere på best mulig måte skal ivareta behovet som kunnskapsarbeidere har for meningsfulle arbeidsoppgaver, personlig og faglig utvikling.

Litteraturliste

- Brønn, P. S., Ihlen, Ø., & Sjøbu, A (2009). *Åpen eller innadventd: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen Fagbokforlaget.
- Busch, T & Vanebo, J. O (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Otta: universitetsforlaget
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., & Røvik, K. A (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Grimsøe, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere. -og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grimsøe, R. E. (2008). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K.Å. (2007). *Kunnskaps og prestasjonsutvikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Jacobsen, D.I, & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jensen, P. & Ulleberg, I. (2012). *Mellom ordene. Kommunikasjon i profesjonell praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Justensen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzelsforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: universitetsforlaget.
- Kirkhaug,R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B. (red)(2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S., & Brinkmann, S.(2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Nordhaug Odd, m. fl.(1990) *Strategisk personal ledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*. Otta. Engers boktrykkeri A/S

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., & Matthiesen S. B. (red.) (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.,

Stokkmo, O. & Schneider S.(1996). *Virksomheter som kan og vil. Management by commitment*. Stavanger. Fortuna forlag

Strand, T(2010) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove(2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget 2013. Bergen

Artikkel

Lines, R(3/2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*.

Lai Linda (3/2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjons s(49-55)*. Magma

Bjørn Horndalen og Tor Rynning Torp (red.)(12/2006). *Vernepleier – utdanning og yrke i et faglig perspektiv*

Rapport

Lines, R. Forprosjektrapport: *Motivasjon via Ledelse av kunnskapsarbeidere*.

Wikipedia.no: <https://no.wikipedia.org/wiki/Sykepleier>

**Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet;
Årsaker til at sykepleiere og vernepleiere blir i kommunen eller forlater den.
Bakgrunn og formål:**

Jeg som studerer er student ved UIT, Norges arktiske universitet i Tromsø. Dette er en 30 studiepoengs masteroppgave hvor formålet med studiet er å finne ut om arbeidsmotivasjon, organisasjonstilhørighet og ledelse kan påvirke turnover-intensjonen eller faktisk turnover blant kunnskapsarbeidere i kommunen.

Utvalget er strategisk. Det vil derfor bli valgt ut 6-8 stykker, hvorav halvparten er vernepleiere og andre halvpart er sykepleiere. Disse vil bli valgt innad i tjenesten hvor jeg selv arbeider.

Tjenesten har en felles virksomhetsleder, to fagkonsulenter, og fire avdelinger som ledes av fire fagledere samt Deres stedfortredere. Det er et ulikt antall ansatte i hver avdeling.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse innebærer at personene i utvalget vil måtte delta i et personlig intervju, hvor Deres svar både vil bli notert og tatt opp på lydbånd for senere transkribering. Jeg vil også benytte svarene jeg får i arbeidet med å få besvart problemstillingen i oppgaven min.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være studenten selv som vil ha tilgang til opptak og datamaterialet. Veileder vil kun få tilgang, dersom vedkommende spør spesielt om noe, og det vil være i formålets interesse. Det vil bli benyttet båndopptaker og privat datamaskin for lagring av informasjon. Disse vil være beskyttet med brukernavn og passord.

Innhentede opplysninger vil bli anonymisert, slik at ikke personer gjenkjennes på bakgrunn av opplysningene.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2016. Innsamlet data vil da bli anonymisert eller slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Sari Monica Mikalsen på telefonnummer; 46625425 eller veileder Rudi Kirkhaug på telefonnummer; 77646504/91194796.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Tematisert Intervjuguide

Generelle spørsmål

1. Hvem er du? mann/ kvinne/ alder?
2. Hva er din utdanning?
3. Hvor lenge har du arbeidet i denne tjenesten?

Arbeidsmotivasjon- sammenhengen mellom arbeidsmotivasjonen og valget om å bli eller forlate kommunen hos vernepleiere og sykepleiere.

Hypoteser som ønskes besvart

- 1) Desto høyere arbeidsmotivasjon, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.
- 2) Desto større tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.
- 3) Desto høyere tilfredshet med belønning, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.

1. Hva var grunnen til at du søkte du arbeid i denne tjenesten
2. Hva var dine forventninger til arbeidet når du startet? Hvordan føler du at de forventningene du hadde til arbeidet og arbeidsoppgavene er innfridd? Dersom det var noe som ikke stod til dine forventninger, hva var årsaken til dette?
3. Hva motivere deg i ditt arbeid i dag?
4. Hva bidrar du med utover forventet arbeidsinnsats? Dersom du ikke bidrar utover forventet arbeidsinnsats, hva er grunnen til at du ikke ønsker å gjøre det?
5. Hvordan betydning har de arbeidsoppgavene du gjør? Hva skjer dersom disse oppgavene ikke utføres?
6. Hva er viktig for deg og gjør at du ønsker å bli å bidra med din kunnskap i denne tjenesten?
7. Hvordan føler du at du får brukt din kompetanse i arbeidet?
8. Hva betyr det å få ansvar og en viss selvbestemmelse i eget arbeid for deg? Hvordan ivaretas behovet ditt for autonomi og ansvar i jobben i dag?
9. Hva legger du i ordet belønning? Hva er god belønning for deg og hvilken betydning har denne for din trivsel i tjenesten?
10. Hvordan føler du at du mestrer dine arbeidsoppgaver? Hva kan være årsaken til at du mestrer(ikke mestrer) dem?

11. Hvordan opplever du din egen arbeidsmotivasjon? Og hvordan mener du at den påvirker ditt ønske om å bli i eller forlate denne tjenesten?

Organisasjonstilhørighet- sammenheng mellom tilhørighet og valget om å bli eller forlate kommunen hos vernepleiere og sykepleiere.

Hypoteser som ønskes besvart:

- 1) Desto mer følelsesmessig engasjert i arbeidet, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.
- 2) Desto mer tvangsmessig forhold til arbeidet, desto høyere er intensjonell eller aktuell turnover.

1. Hvordan trives du på din nåværende arbeidsplass? Hva er årsaken(e) til at du trives(ikke trives)?

2. Hvordan, eller på hvilken måte er kollegaer viktig for deg? Hva er årsaken til at du opplever dem viktig/ ikke så viktig?

3. Hvordan opplever du at du hører til, eller er en del av denne tjenesten? Hva kan årsaken(e) til denne følelsen av tilhørighet/-ikke tilhørighet som du har være?

4. Hvordan mener du at denne følelsen av tilhørighet(eventuelt mangelen på tilhørighet) til organisasjonen påvirker ditt ønske om å bli eller forlate tjenesten?

Lederskap- sammenheng mellom ledelse og ønsket om å bli eller forlate kommunen hos vernepleiere og sykepleiere .

Hypoteser som ønskes besvart;

- 1) Desto mer støttende lederskap, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.
- 2) Desto høyere tillitt til lederskapet, desto lavere er intensjonell eller aktuell turnover.

1. På hvilken måte er ledelse viktig for deg?

3. Hvordan føler du at tjenesten ivaretar deg som menneske og ressurs?

4. Hvordan opplever du at leder støtter deg i ditt daglige arbeid?

5. Hvordan opplever du tillitten mellom deg og din leder?

6. Hvordan opplever du å bli sett og hørt i det daglige?

7. Hvordan påvirker ledelse ditt ønske om å bli i eller forlate denne tjenesten?

