

Mastergradsopp. 2010

UTBRENTHET OG MOTIVASJON -
EN STUDIE AV INDRE OG YTRE MOTIVASJON HOS UTBRENTE

UNIVERSITETET FOR MILJØ OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR ØKONOMI OG RESSURSFORVALTNING
MASTER I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON - 2010



STINE LANDGRAFF TORVALDSEN

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR
MASTEROPPGAVE 30/60 STP. 2008



AV STINE LANDGRAFF TORVALDSEN

Utbrenthet og motivasjon

En studie av indre og ytre motivasjon hos
utbrente

**Masteroppgave i Økonomi og
Administrasjon**

UNIVERSITETET FOR MILJØ OG BIOVITENSKAP

Institutt for økonomi og ressursforvaltning

15.05.2010

Sammendrag

Dette er en oppgave om utbrenthet og motivasjon. Hovedfokuset i oppgaven er å finne ut i hvilken grad man kan se en sammenheng mellom utbrenthet og indre eller ytre motivasjon. Oppgaven består av fem deler, en teoridel, en metodedel, en datadel, en analysedel og et konkluderende kapittel. I oppgavens teoridel blir teori om utbrenthet, jobbengasjement, jobbtilfredshet, motivasjon og bruk av incentivsystemer gjennomgått.

Oppgaves metode for innhenting av nøkkelinformasjon gjøres gjennom et forskningsforløp ved bruk av den kvalitative metode. Syv utbrente respondenter er intervjuet og stilt en rekke spørsmål om deres forhold til forskjellige elementer i deres jobbinnhold før de ble utbrente. Hovedfokuset i intervjuene har vært å finne ut om respondentene var drevet av indre eller ytre motivasjon før de ble utbrente. Gjennom oppgavens teoridel ble det funnet ut at den eksisterende litteraturen om utbrenthet, slik den er i dag ikke har belyst om det er en sammenheng mellom indre motivasjon eller ytre motivasjon og utbrenthet.

Funn fra undersøkelsen i denne oppgaven viser at av de syv intervjuede respondentene er det fem som var ytre motiverte, og to som var indre motiverte, før de ble utbrente. Funnene fra analysedelen i oppgaven viser at de respondentene som var ytre motiverte jobbet i vesentlig færre år før de ble utbrente, enn dem som var indre motiverte. Funnene peker således til på det er sammenheng mellom hvor lenge man kan jobbe avhengig av om man er indre eller ytre motivert. Indre motiverte ansatte tåler belastningen av høye jobbkraav over flere år enn det ytre motiverte ansatte gjør.

Siden funnene i undersøkelsesforløpet er gjort på basis av syv respondenter er videre studier ved bruk av et langt større innhentingsmateriale nødvendig for å kunne bekrefte eller avkrefte funnene presentert i denne oppgaven. Likevel gir oppgavens teori-, data- og analysedel god dybde innsikt i hvordan indre eller ytre motivasjon kan henge sammen med arbeidstrivsel og utbrenthet.

INNHALDSFORTEGNELSE

3. INNLEDNING	4
3.1 Oppgavens samfunnsmessige relevans og hensikten med å skrive den	4
3.2 Avgrensninger	5
4. INTRODUKSJON AV BEGREPER	5
5. UTBRENTHET	6
5.1 Viktige kjennetegn på utbrenthet	8
5.2 Rekkefølge og forskning på Maslach sine dimensjoner	9
5.3 Ulike beskrivelser av utbrenthet	11
5.4 Tidligere forskning (Utbrenthet)	12
5.5 Utbrenthet som begrep	15
5.6 Hvem rammes?	16
5.7 Utbrenthet hos yngre	17
5.8 Omfang	18
6. JOBBENGASJEMENT, MOTIVASJON OG JD - R MODELLEN	19
6.1 JD-R modellens sammenheng med jobb engasjement og utbrenthet	19
6.2 Jobbengasjement, motivasjon og utbrenthet	23
6.3 Jobbengasjement og/eller motivasjon	24
7. KARASEK & THEORELLS KRAV - KONTROLL MODELL	25
8. MOTIVASJONSTEORI	28
8.1 Motivasjonsteori – fra et historisk perspektiv	28
8.2 Herzberg	29
8.3 Introduksjon av jobbtilfredshet	31
8.4 Indre og ytre motivasjon, og problematisering rundt dem	32
8.4.1 Hard eller myk HRM og ytre eller indre motivasjon	32
8.4.2 Problematisering rundt "indre" og "ytre" motivasjon	35
8.5 Tidligere forskning motivasjon	35
8.6 Forskning motivasjon og utbrenthet	38
8.7 Verdier og motivasjon	41
9. INCENTIVER	43
9.1 Forskning på bruk av incentivers innvirkning på motivasjon	45
10. Resymé av teoridelens hovedfunn på utbrenthet og motivasjon	46
11. FORSKNINGSMODELL	49
12. PROBLEMSTILLING OG PROBLEMFORMULERING	50
12.1 Begrunnelse for valg av problemformulering	50
12.2 Problemformulering	51
13. METODE	52
13.1 Det kvalitative eller det kvantitative metodeforløpet	52

13.2 Hvorfor kvalitativt _____	53
13.3 Valg av informanter _____	55
13.4 Det kvalitative intervju _____	57
13.4.1 Det semi-strukturerte intervjuet _____	58
13.5 Etikk _____	61
13.5.1 Frivillighet _____	61
13.5.2 Anonymitet _____	61
13.6 Validitet og reliabilitet _____	62
13.7 Kritikk av metode _____	63
13.8 Veien videre etter at data innsamlingen er gjort _____	66
14 INTRODUKSJON AV RESPONDENTENE _____	67
14.1 Litt om de forskjellige bransjene _____	70
15. OPPGAVENS DATADEL _____	71
15.1.1 Utbrenthet _____	72
15.1.2 Stress forbundet med jobb _____	72
15.1.3 Maslach sine dimensjoner, og rekkefølge på disse _____	73
15.1.4 Billedlige beskrivelser av tilstanden som utbrent _____	74
15.1.5 Hvorfor stoppet de ikke i tide? _____	74
15.1.6 Hva forårsaket tilstanden som utbrent? _____	75
15.1.7 Ledelsen og tilbakemeldinger _____	76
15.1.8 Arbeidsmengede _____	77
15.1.9 Sosial støtte på jobben _____	78
15.1.10 Sosial støtte hjemme _____	79
15.2 Jobb ressurser (JDR) modellen _____	80
15.2.1 Jobbengasjement _____	81
15.3 Krav og kontroll _____	82
15.4 Fellestrekk ved jobbinnhold _____	85
15.4.1 Spennende og givende jobber _____	85
15.4.2 Innholdsrike og varierte oppgaver _____	86
15.4.3 Autonomi _____	86
15.4.4 Avansement og mulighet for vekst – Herzbergs motivasjonsfaktorer _____	87
15.4.5 Tidspress _____	87
15.4.6 Tvetydig rolleavklaring _____	88
15.4.7 Verdi _____	89
15.4.8 Ansvar – en av Herzbergs motivasjonsfaktorer _____	89
15.5. Indre og ytre motivasjon _____	89
15.6 Belønning og incentivsystem _____	92
15.7 Tilbake til samme jobb igjen? _____	93
15.8 Jobbinnhold respondentene vektlegger i fremtidig arbeide _____	94
16. ANALYSEDEL _____	94
16.1 Analyse av forskning på utbrenthet _____	95
16.2 Analyse av krav og kontroll _____	98
16.3 Analyse av jobbkrav, jobbressurser (JD-R) og jobbengasjement _____	99
16.4 Analyse av motivasjonsfaktorene til Herzberg _____	103
16.5 Analyse av indre og ytre motivasjon og problematisering av å skille dem _____	106
16.5.1 Problematisering av å skille mellom indre og ytre motivasjon. _____	106
16.5.2 Analyse av respondentenes indre eller ytre motivasjon _____	108
16.6 Innvirkningen av arbeidsprestasjoner, stress og krav har på motivasjon _____	111
16.7 Analyse av utbrenthet og motivasjon _____	114
16.8 Analyse av jobbinnhold – kan det bli for mye av det gode? _____	117
16.9 Analyse av verdiers innvirkning på motivasjon _____	118
16.10 Analyse av innvirkningen på motivasjon ved bruk av incentiver _____	120

17. KONKLUSJON	121
18. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	123
REFERANSELISTE:	124
VEDLEGG 1	129

3. Innledning

Denne oppgaven dreier seg om utbrenthet og hva som kan gjøre at ansatte ikke lenger er i stand til å utføre sin jobb. Det finnes flere årsaker til at man kan bli utbrent, men i denne studien skal det legges mest vekt på sammenhengen mellom ulike typer av motivasjon og utbrenthet. Utbrenthet er et betydelig problem i arbeidslivet. Statistikk viser at mellom 3 og 5% av norske arbeidstakere er i faresonen for å bli utbrente. Så mye som 15% av arbeidstakere er i faresonen for å bli utbrent.

Helt innledningsvis vil jeg si noe om hvorfor denne oppgaven er av samfunnsmessig relevans samtidig som jeg ønsker å introdusere hensikten med å skrive den. Deretter vil jeg skrive om utbrenthet mer generelt før jeg vil gå dypere inn i jobbengasjement, jobbtilfredshet, indre og ytre motivasjon og incentivsystemer. Teorikapitlene vil til sist kunne ut i en forskningsmodell som visualiserer sammenhengene mellom hovedfunnene gjort i teorikapitlet. Deretter kommer metodedelen, før resultatene fra oppgavens undersøkelser blir presentert i oppgavens datadel. Del fire består av analysedelen hvor oppgavens teori- og hovedfunn fra datadelen diskuteres. Til slutt vil oppgaven avrundes med en konklusjon om sammenhengen mellom motivasjon og utbrenthet.

3.1 Oppgavens samfunnsmessige relevans og hensikten med å skrive den

Problematikken rundt sykefraværet i Norge er viet stor oppmerksomhet i politikken og fagmiljøene den senere tid. Media har også det siste halvåret, overgangen 2009/10, vært spekket av problematiseringer og funn om hvorfor sykefraværet i Norge er så høyt. Utbrenthet hevdes å være en av de viktigste årsakene til det voksende langtidsfraværet i Norge, og er derfor et relevant og viktig forskningsområde når man skal analysere sykefraværet (sinneshelse.no, 2003). Mye tyder også på at antall utbrente vil fortsette å stige i årene som kommer (monster.no, 2010). Som en del av kampen mot sykefraværet er det derfor avgjørende at arbeidslivet sitter med riktig kunnskap om hvordan utbrenthet kan forebygges og eventuelt håndteres. Målet med denne oppgaven er å øke kunnskapen om hva som kan forebygge utbrenthet. Dette vil gjøres med særlig fokus på indre og ytre motivasjon. Det indre og ytre motivasjonsperspektivet er også et foreløpig lite utforsket område i forhold til

utbrenthet. Å utforske sammenhengene mellom utbrenthet og indre eller ytre motivasjon er dagsaktuelt da samfunnsdebatten, om organisasjoner bør bruke incentivsystemer for å maksimere og stimulere ansattes prestasjonsnivå, er på topp. Her vil spesielt forskjellen på organisasjoners vinning på kort og lang sikt stå i fokus. Å komme dypere i forståelsen om hvordan organisasjoner kan tilrettelegge seg for å opprettholde god helse på sikt hos sine ansatte, vil være viktig for å forhindre høyt sykefravær samt for å oppnå best mulig utnyttelse av norsk arbeidskraft.

3.2 Avgrensninger

I oppgaven vil det ikke bli lagt vekt på å skille mellom utmattelse, kronisk utmattelse og/eller utbrenthet i særlig stor grad. Alle tre begreper vil dukke opp, og der hvor litteraturen omhandler en av de tre uttrykkene, vil jeg bruke dem slik litteraturen anvender dem og slik at leseren til en hver tid kan skille mellom hva som vil føre til utmattelse, kronisk utmattelse eller utbrenthet. Utmattelse og kronisk utmattelse kan dessuten begge være symptomer på eller fra utbrenthet, hvor utmattelse kan forekomme som en del av tilstanden som utbrent, og kronisk utmattelse vil kunne utvikles som resultat av utbrenthet. Følgelig vil all relevant litteratur omhandle de tre tilstandene anvendes i denne oppgaven – men med hovedtyngde på utbrenthet. Alle tre dimensjonene er også en form for utmattelse. Likevel vil jeg kun være interessert i det som har med arbeidslivet å gjøre, noe som er særegent for utbrenthet. Jeg vil i hovedsak utforske å skrive om utbrenthet, mens fysisk eller emosjonell utmattelse, vil være en stor del av dette sykdomsbildet. Dette vil også komme bedre til syne gjennom Maslach (1996) sine tre dimensjoner av utbrenthet, som vil bli diskutert i teoridel 5.1.

4. Introduksjon av begreper

Der hvor nærmere forklaring av begreper behøves vil definisjonene, enten skrives direkte inn i teksten, eller skrives som forklarende tekst i en fotnote.

5. Utbrenthet

I det følgende kapittel vil det gås i dybden av hva utbrenthet er, hvordan det defineres, forskning gjort på fenomenet, hvem som rammes av det og litt om i hvilket omfang utbrenthet gjør seg gjeldende.

Herbert Freudenberger introduserte begrepet utbrenthet i 1974 i sin bok "Burnout, The High Cost of Achievement!", og definerte det som "å mislykkes, bli utslitt eller utmattet gjennom overdreven bruk av energi, krefter eller ressurser" (Freudenberger, 1974). Det finnes lignende definisjoner av utbrenthet som belyser forskjellige sider av fenomenet. Christina Maslach som har forsket mye på utbrenthet, vurderte fenomenet i 1982 som "en tilstand av følelsesmessig utmattelse som rammer hjelpere" (Matthiesen, 2008, s.288). "Utmattelsen dreier seg om hjelperens tap av positive følelser, sympati og respekt for pasienten" (Matthiesen, 2008, s.288). Hvor "pasienten" kan sees på som den man jobber med. Utbrenthet skiller seg fra andre emosjonelle tilstander som depresjon gjennom sin sammenheng og korrelasjon med jobben (Maslach, 1997, s.156). Følgelig måles utbrenthet som et resultat av problemer med jobben og ikke som et psykiatrisk syndrom. Maslach ser på utbrenthet som motsetningsforholdet mellom hva jobben krever av deg og hva du faktisk er i stand til å gjøre (Maslach, 1997, s.17). Utbrenthet representerer en nedbryting av verdier, verdighet, humør eller begeistring, og vilje - altså en nedbrytingsprosess av menneskets sjel (Maslach, 1997, s.17). Tilstanden forklares som et onde som sprer seg gradvis og plasserer mennesket i en nedadgående spiral som det er vanskelig å komme seg ut av (Maslach, 1997, s.17).

Schaufeli & Bakker omtaler utbrenthet som en metafor som ofte brukes som beskrivelse på en tilstand av mental tretthet (Schaufeli & Bakker, 2004, s.294). Av andre defineres utbrenthet som et jobbrelatert syndrom som i hovedsak fremkom på bakgrunn av et krevende arbeidsmiljø (Langelaan et. al., 2007, s.213), eller som et psykologisk syndrom som dannes som svar på kroniske stressorer¹ på jobb (Taris et.al. 2005, s.238). Noen formidler utbrenthet som en helsesvekkende tilstand som kan karakteriseres ved en energitappende prosess formidlet som utbrenthet (Schaufeli

¹ Det sentrale i en stressor er et misforhold mellom det som er viktig for oss, og det vi ønsker å oppnå på den ene siden, og mulighetene eller midlene vi rår over til å nå målene på den andre (Hellesøy, 2008, s.316).

& Bakker, 2004). Andre definerer utbrenthet som følelsen av å være emosjonelt tappet for følelsesladede ressurser (Houkes et.al. 2001, s.3). Andre igjen forklarer utbrenthet som en form for stressreaksjon som gir en utmattelsestilstand med følelsesmessig tilkortkomning (Matthiesen, 2008, s.291). Karakteristisk for tilstanden er derfor en kynisk innstilling med rigide holdninger og med manglende rom for fleksibilitet.

Forståelsen og derfor definisjonene av utbrenthet har gjennomgått en utviklingsprosess hvor man stadig kommer dypere inn i begrepet. Her er noen av disse definisjonene;

Maslach definerer i 1982 utbrenthet slik; *”a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do ”people work” of some kind”*

Hellesøy skriver i sin artikkel fra 2002 at forprosessen til utbrenthet er stress over lengre tid (Hellesøy, 2002, s. 319). I artikkelen defineres stress som et samlebegrep innbefattende både miljøfaktorer og individuelle faktorer;

”en uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser”.

(Hellesøy, 2002, s. 313)

Houkes et. al. i 2003 refererer til utbrenthet slik:

”(...)high workload lead to constant overtaxing and in the long-term to exhaustion (...) when stress eunses, and people experience stress every day this may eventually result in drayning of ones energi and a state of emotionally exhaustion”

(Houkes, 2003, s.429)

Fra starten av ble utbrenthet knyttet til ulike tjeneste- og omsorgsykker hvor man hadde kontakt med andre mennesker. Senere er begrepet blitt utvidet til også å gjelde andre yrkesgrupper hvor høy grad av mellommenneskelig stress ikke innbefattes, men hvor arbeidet likevel kjennetegnes av store belastninger og høyt arbeidspress (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Skiftet fra hvor utbrenthet gikk fra kun å være

aktuelt for ansatte i omsorgs- og serviceyrker som lærere, sykepleiere m.f. skjedde etter at Leiter & Schaufeli (1996) foretok et studie på 4000 ansatte i helsesektoren. Studiet inkluderte også vedlikeholdsmedarbeidere, teknikere og ledere, hvor man kom frem til at Maslach Burnout Inventory (MBI), som er det ledende måleinstrumentet på utbrenthet, også var relevant for å måle jobberfaringen til ansatte utenfor omsorgs- og serviceyrker. På bakgrunn av dette og andre studier kom man til en enighet om at MBI testen også var relevant for andre yrkesgrupper (Halbesleben & Buckley, 2004, s.861).

5.1 Viktige kjennetegn på utbrenthet

Tidlige stadier av utbrenthet kjennetegnes ved nedsatt effektivitet, svekket initiativ og minsket jobbinteresse (Hellesøy, 2002, s.320). I senere stadier er viktige kjennetegn *emosjonell og fysisk utmattelse (1), depersonalisering (2) og opplevelsen av redusert ytelse (3)* (Maslach, 1982). Sammen utgjør disse tre dimensjonene et helhetlig bilde av utbrenthet, og det er disse dimensjonene det vil tas utgangspunkt i gjennom denne oppgaven.

1. Emosjonell og fysisk utmattelse er utbrenthetens individuelle stressdimensjon. Den utbrente vil oppleve en fysisk utmattelse som ikke bedres ved søvn eller annen form for hvile og vil føle seg fullstendig tappet for energi. Utmattelsen leder ofte til opplevelsen av å være svak og tom for energi, samtidig som de minste hverdagslige aktiviteter bli til store utfordringer. I tillegg til å være fysisk utmattet er en utbrent person også tappet for følelser. Dette kalles for emosjonell utmattelse, og skiller utbrenthet fra andre utmattelselidelser da den innebærer at personens følelser er blokkert. Dette oppstår ofte når personen har vært svært følelsesmessig engasjert i jobben og som resultat av dette har ”brukt opp” sine følelser.
2. Som en forsvarsmekanisme kan en person som føler seg fysisk og følelsesmessig oppbrukt *depersonalisere* ting rundt seg, dvs. ta fysisk og emosjonelt avstand for å skåne seg selv. Denne ”tingliggjøringen” er den mellommenneskelige dimensjonen i utbrenthet. Depersonalisering er ofte forbundet med ”kynisme” hvor den utbrente har behov for å sette en grense for

hva han eller hun vil ta innover seg. Dette kan gjerne oppstå som et resultat av at mennesker på kanten av utbrenthet har nok med seg selv, og derfor ikke makter å ta andres problemer innover seg i tillegg. Mennesker vil ofte også føle det tryggere hvis de klarer å være indifferente og ha en innstilling hvor de regner med at ting ikke vil fungere, fremfor å skape forventninger som kan skuffe dem senere. Dette skjer særlig i tider med forandring når fremtiden er usikker. En negativ holdning som dette kan virke negativt på menneskets velvære og kapasitet til å jobbe effektivt.

3. Den siste dimensjonen i utbrenthet handler om opplevelsen av å *yte mindre* og kalles for den selvevaluerende dimensjonen. Vedkommende føler seg ineffektiv og opplever en voksende følelse av å ikke strekke til. Verden oppleves å gå i mot deres forsøk på å gjøre fremskritt. Det lille de klarer utføre oppleves som trivielt. Således mister de tillitten til seg selv. Når det skjer mister andre troen på dem igjen. Redusert ytelse kan føre til skam, dvs. et gap mellom det personen er og det personen ønsker å være.

Maslach sine dimensjoner (Maslach, 1996, s. 17-18) har høy konsensus i forskningsmiljøet og er de mest anerkjente og aksepterte innholds faktorene av utbrenthet. Likevel har det vært uenighet om i hvilken rekkefølge dimensjonene oppstår, og om alle tre nødvendigvis må oppstå for at de utbrente virkelig lider av utbrenthet. I det etterfølgende kapittelet vil jeg gå gjennom teori og forskning gjort på dimensjonene for å belyse svarene på disse spørsmålene.

5.2 Rekkefølge og forskning på Maslach sine dimensjoner

Mange har studert Maslach sine dimensjoner, og vurderinger av hvilken dimensjon som er mest fremtredene samt i hvilken rekkefølge de oppstår er samtidig blitt gjort. Blant dimensjonene anses emosjonell utmattelse som kjernedimensjonen av utbrenthet. Mye av forskningen som gjøres blir derfor gjort på utmattelse (Houkes et. al., 2001 s. 3). De tre hovedkomponentene av utbrenthet kan måles ved bruk av det generelle spørreskjemaet "Maslach Burnout Inventory", (MBI-GS), som kan anvendes på ansatte i de fleste yrker (Maslach, 1996, s. 156).

Ved startfasen av kjennskapet til utbrenthet, trodde man at depersonalisering var den sterkeste faktoren i utbrenthet. Senere har forskning vist at emosjonell utmattelse

derimot er mest typisk og sentral i utbrenthet (Taris, 2005, s. 239) . De to andre dimensjonene til Maslach er derfor konsekvenser og følgetilstander av emosjonell utmattelse over tid (Mathiesen, 2008, s.288). Overlege og professor Erik Falkum mener at det ville være naturlig å definere utbrenthet kun ut ifra emosjonell utmattelse for å kunne inkludere flere potensielt utbrente i definisjonen. Dog er han redd dette vil forringe utbrenthets spesifikke innhold (Roness, 2000). Falkum stiller spørsmålsteget ved om det er en sekvensiell sammenheng mellom Maslachs tre dimensjoner hvor emosjonell utmattelse alltid kommer først (Roness, 2000). Maslach & Leiter (1997) peker på at forskning legitimerer den sekvensielle sammenhengen mellom emosjonell utmattelse og de andre to dimensjonene, hvor emosjonell utmattelse kommer først (Ommedal & Wadseth, 2001, s.22). Videre viser Lee & Ashforth (1996) til at man er mer usikker på hvorvidt lavere selvopplevd ytelse kommer samtidig eller sekvensielt i forhold til de to andre, og i så fall i hvilken rekkefølge (Ommedal & Wadseth, 2001, s.22). Inntil 2000 var det ikke gjort noen videre forskning på dette, og man kunne derfor ikke besvare Falkums spørsmål.

Men det er flere enn Falkum som har stilt spørsmål om hvorvidt emosjonell utmattelse er første stadiet eller slutt stadiet av utbrenthet (Taris, 2005, s. 239). Leiter & Maslach (1988) mener at dimensjonene oppstår som et resultat av hverandre, hvor emosjonell utmattelse vil føre til et behov for å beskytte seg selv og derfor depersonalisering, mens depersonalisering øker den ansattes behov for å distansere seg fra arbeidet og klientene sine, som igjen vil lede til lavere prestasjoner på jobb (Taris, 2005, s. 240). Gloembiewski et. al. (1986) derimot, mener at høyt arbeidspress kan føre til depersonalisering i tråd med økt arbeidstempo og at dette igjen vil medføre mindre godt utført arbeide. Den emosjonelle utmattelsen vil således oppstå ved en økning i depersonalisering og en svekkelse i arbeidskvalitet (Taris, 2005, s. 240). Lee & Ashforth (1993) gjorde så et sammenligningsstudie av Leiter & Maslach og Gloembiewski et. al. sine modeller og kom frem til at de er enige med de to andre modellenes antakelser om at det er en positiv sammenheng mellom emosjonell utmattelse og depersonalisering. Dog fant de at lavere arbeidsytelse ble igangsatt av utelukkende emosjonell utmattelse og ikke via depersonalisering (Taris, 2005, s. 240).

Taris et.al utførte i 2005 et sammenlignende studie av de tre nevnte modellene samt en egen gjennomgang av all relevant forskning for å se om de kunne gi et riktigere svaret på i hvilken rekkefølge Maslach sine dimensjoner oppstår ved utbrenthet. Taris

et. al fant signifikant bekreftelse for både Leiter & Maslach og Lee & Ashforth sine modeller, mens resultatene ikke understøttet Gloembiewski et. al sin modell (Taris, 2005, s. 251). Følgelig er det foreløpig statistisk trolig at emosjonell utmattelse kommer, først mens lav arbeidsytelse kommer til sist (Taris, 2005, s. 240).

5.3 Ulike beskrivelser av utbrenthet

Utbrenthet har blitt forstått på forskjellige måter opp gjennom historien. Fra å være en type depresjon, et syndrom eller et sluttstadie i en negativ tilpasning til å beskrives som en prosess med stadier som utvikles over tid (Krefting, 2007).

I et sosialpsykologisk perspektiv har utbrenthet blitt studert som et felles ansvar mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Krefting, 2007). Dette gjør at den relasjonelle delen av utbrenthet ikke blir glemt, men satt fokus på. Utbrenthet kan sees på som et mulig resultat av en ubalanse mellom krav eller utfordringer og egen responskapasitet når denne har eksistert over tid (Matthiesen, 2008, s.290). Skjev fordeling mellom arbeidets natur og individets natur er sentralt i utbrenthetsforskningen (Maslach, 1997, s. 9). Samspillet blir belyst i Maslachs ”mismatch-modell” hvor seks ulike misforhold mellom individet og kravene individet utsettes for i jobben presenteres, se figur 1. For å unngå utbrenthet må de seks områdene i Mismatch-modellen balanseres (Maslach, 1997, s. 9-17). Figur 1:

<u>MASLACH'S MISMATCH-MODELL</u>
1) for stor arbeidsmengde
2) manglede opplevelse av kontroll over eget arbeid
3) manglede anerkjennelse/belønning for arbeidet vi utfører
4) mangel på tilhørighet og forbindelse med et sosialt fellesskap
5) manglende rettferdighet
6) vi arbeider under motstridende verdisyn

Figur 1

Matthiesen forteller og at personer som står på kanten av utbrenthet ofte går inn i en negativ sirkel hvor de er mer på jobben og tar på seg enda flere oppgaver for å kompensere for lav ytelse (Matthiesen, 2008, s. 289). I tillegg kan utbrenthet oppstå som resultat av menneskelige konflikter (Matthiesen, 2008, s. 289).

5.4 Tidligere forskning (Utbrenthet)

Det har vist seg at yrker som preges av store relasjonelle krav har blitt mest studert når det gjelder utbrenthet, eksempelvis yrker som helsepersonell, lærere, prester og journalister (Krefting, 2007). Noen studier av ledere er foretatt, men i mindre skala. Forskning på utbrenthet blant ledere på forskjellig organisasjonsnivå viser at utbrentheten særlig vil oppstå der hvor arbeidspresset er høyt og uunngåelig, og hvor man i liten grad oppnår tilfredshet (Hellesøy, 2002).

Schaufeli og Enzmann (1998) har gjennom en oversiktsanalyse av litteraturen på utbrenthet kommet frem til at emosjonell utmattelse er sterkt relatert til arbeidsmengde, tidspress, manglende sosial støtte og tvetydig rolleavklaring, for eksempel gjennom variabler fra arbeidsforhold samt jobb- og sosiale relasjoner (Houkes et.al. 2001, s.3). I mindre grad fant disse at det også var en noe svakere, men fremdeles relevant relasjon mellom emosjonell utmattelse og variabler av jobbinnhold som autonomi og manglende tilbakemeldinger (Houkes et. al., 2001, s.4). En metanalyse støtter også dette funnet (Lee & Ashforth, 1996). Med bakgrunn i disse empiriske funnene satte Janssen et al. (1999) opp en hypotese som handlet om at emosjonell utmattelse i hovedsak er forårsaket av arbeidsmengde og manglende sosial støtte. Janssen et. al. (1999) mente også at høy arbeidsmengde førte til konstant overytelse og dermed utmattelse over lengre tid.

Cordes & Dougherty, 1993, Lee & Ashforth, 1996 og Jonge & Schaufeli, 1998, m.f. har gjennom sine studier kommet frem til at det er sammenheng mellom arbeidsmengde, manglende sosial støtte og emosjonell utmattelse (Houkes et.al. 2001, s.4). Hobfoll & Freddy (1993) mener blant annet at arbeidsmengde er ventet å få ansatte til å føle seg usikre i forhold til deres evne til å opprettholde eller oppnå nye ressurser, som igjen vil trigge emosjonell og fysisk utmattelse (Houkes et.al. 2001,

s.4). I tillegg vil manglende sosial støtte igjen kunne medføre emosjonell utmattelse ved at man mister muligheten til å nyte godt av de positive effektene sosial beskyttelse kan gi (Houkes et.al. 2001, s.4). Ytterligere vil jobbkraav kunne føre til utbrenthet som igjen vil virker negativt på organisatorisk tilhørighet² (Hakanen et. at., 2008, s. 225). Videre finnes det mange beviser for at det er en sammenheng mellom høye jobbkraav eller mangel på ressurser og utbrenthet (Hakanen, Wilmar, Schaufeli & Ahola, 2008, s. 226).

The Conservation of Resources Model (COR) (Hobfoll, 2001) og The job Demand – Resources Model (JD-R) er de to mest dominerende modellene på utbrenthet (Halbesleben & Buckley, 2004, s.861). Det vil nå kort redegjøres for funn fra COR-modellen, før JD-R modellen vil bli forklart grundigere gjennomgått i teorikapittel 6. COR-modellen gir en forståelsen av hvordan mangelen på ressurser fungerer som en stressor i arbeidshverdagen, og derfor til slutt kan lede til utbrenthet (Halbesleben & Buckley, 2004, s.862). Nøkkelen til COR-modellen er at både jobbkraav og jobbressurser på hver sin måte kan lede til utbrenthet. I dette ligger det at mennesket er mer opptatt av å unngå tap enn de er opptatt av å oppnå goder (Halbesleben & Buckley, 2004, s.862). Følgelig er også jobbkraav, som forhindrer tap, sterkere knyttet til utbrenthet enn ressurser, som anses som en gode. At jobbkraav er sterkere relatert til utbrenthet enn ressurser bekreftes også i Lee & Ashforth (1996) sitt meta-studie på utbrenthet. En studie av Barnett, Gareis, & Brennan (1999) har også gjort funn på at utbrenthet kan forårsakes av uoverensstemmelser mellom arbeidstid og fremspringende familiebekymringer. Eksempler på dette kan være forskjellige preferanser på egen arbeidstid enn det som passer for samboer (Halbesleben & Buckley, 2004, s.865).

Krefting (2007) påpeker i sin hovedoppgave om utbrenthet at sosial støtte gjerne viser seg gjennom tre forskjellige hold; *den kollegiale* – tilgang på kollegaer som kan ta over eller hjelpe til med arbeidsoppgaver når en medarbeider har behov for å hvile, *den profesjonelle hjelpen* – legene eller psykologene som kan hjelpe den energiløse medarbeideren med konkrete tiltak på hva man må gjøre for å komme seg ut av den

² Organisatorisk tilhørighet, oversatt fra engelsk: reflekterer et ønske, et behov og/eller en forpliktelse til å ivareta medlemskap i organisasjonen (Meyer & Allen, 2001, s.62).

negative arbeidsspiralen, samt *privat støtte* – altså den ubetingede støtten man får gjennom nettverket sitt av samboere, venner og familie (Krefting, 2007).

Det er et økende antall funn på at det er en korrelasjonen mellom utbrenthet og dårlig helse (Hakanen et. al., 2008, s.226). Likevel har noen forskere som har ment at utbrenthet har sammenheng med fysisk helse, slik som hjerte/karsykdommer eller diabetes, ikke fått dette bekreftet. Fordommen avkreftes av forskning gjort blant 290 tyske leger, hvor det ble avvist at en slik sammenheng finnes og at det ikke er noe som indikerer at fysisk syke har flere tilfeller av utbrenthet enn andre (Langelaan, 2007, s.213). Dog er den mentale helsetilstanden i sammenheng med utbrenthet ikke avklart, da den sjelden har blitt inkludert i studier på utbrenthet og helse. Særlig forholdet mellom utbrenthet og depresjon er uavklart (Hakanen et. al., 2008, s.226). Nylige studier foretatt av Hakanen et al. (2008) har utforsket nettopp dette forholdet. Her fant man ved forskning utført på 2.555 leger at utbrenthet ofte kunne føre til depresjoner, og ikke motsatt (Hakanen et. al., 2008, s.236). Det vil si at det er vanligere at depresjoner kommer etter at man blir utbrent, enn at depresjonen oppstår før eller samtidig med utbrenthet.

Houkes et. al. ser i sin forskning fra 2003 blant annet på forholdet mellom emosjonell utmattelse og MPS indeksen, ”Motivating Potential Score-additive index”, som måler fem viktige elementer ved en jobb; arbeidets autonomi, oppgavevariasjon, jobbtillbakemeldinger, oppgaveidentitet og oppgaverelevans. Alle disse elementene kan virker indre motiverende³ på en ansatt. I studiene kommer Houkes et. al. (2003) frem til at det er en sammenheng mellom lavest score på MPS indeksen og emosjonell utmattelse. Lav MPS indeks kan forårsakes av blant annet manglende autonomi og variasjon i jobben som igjen kan føre til emosjonell utmattelse. Dette bekreftes og av Xie & Johns som i 1995 fant et nært forhold mellom jobbmfang og emosjonell utmattelse, hvor både for lavt og for høyt jobbmfang kunne føre til emosjonell utmattelse (Houkes, 2003, s.444).

Overlege og professor Falkum anvendte MBI-spørreskjemaet til Maslach (1996) i en test på 1460 norske leger, med en svarprosent på 73%, og hvor funnene verifiserte at

³ Indre motivasjon kommer fra indre belønninger som skaper tilfredshet og glede ved å utføre bestemte handlinger (Kuvaas, 2008, s.18). Se teorikapittel 8.4 for mer om indre motivasjon.

11% av legene følte seg utbrente (Roness, 2000) . I tillegg til disse er det hele 40% som føler seg utmattet etter jobb, som mener at tidspresset er meget hardt og at de føler seg slitne, uten at de definerer seg selv som utbrente (Roness, 2000). Ved bruk av Maslachs strengeste begrepsdefinisjoner er 6,6% emosjonell utmattelse, 0,2 depersonalisering og 0,7 nedsatt jobbytelse. Ved en bredere begrepsdefinisjon blir de samme dimensjonen av utbrenthet målt til henholdsvis 28,5%, 4,1% og 8,6%. Dvs. at det i alle tilfeller er emosjonell utmattelse som i sterkeste grad preger utmattelsen og at depersonalisering kommer på andre plass. Det bør nevnes at samme forskning viste at menn oftere blir depersonaliserte enn kvinner, mens kvinner i større grad har en selvopplevd lavere jobbytelse. Likevel peker Falkum sine funn på at emosjonell utmattelse og depersonalisering må fremkomme for at utbrenthetsbegrepet skal kunne gi en akseptabel deskriptiv validitet, hvor deskriptivt omhandler hvordan noe *er*, fremfor hvordan det *bør* være (Roness, 2000).

Houkes et. al. kommer i sin forskning frem til at det er en signifikant sammenheng mellom emosjonell utmattelse, arbeidsmengde og manglende sosial støtte (Houkes et. al., 2001, s.14). Videre fant de at det var negativ sammenheng mellom arbeidsinnhold og emosjonell utmattelse (Houkes et. al., 2001, s.15). Dette resultatet kan muligens ha blitt ytterligere fremprovosert av at de tyske lærerne fra undersøkelsen var misfornøyde med nylig innførte forandringer i skolesystemet, forandringer som begrenset deres jobbaunomi. Begrensningene kan derfor ha ført til frustrasjon, og hvis denne frustrasjonen ble stor nok, så kunne den og føre til emosjonell utmattelse (Houkes et. al. , 2001, s. 18).

Forskningen på utbrenthet har altså kommet frem til at manglende sosial støtte, høye jobbkrav, manglende kontroll, liten variasjon i arbeidet, manglende tilbakemeldinger på utført arbeid samt manglende jobbaunomi har sammenheng med utbrenthet. Dvs. at utbrenthet hos arbeidere kan trigges ved tilfeller av disse faktorene i arbeidet.

5.5 Ubrenthet som begrep

Utbrenthet er et sosialt akseptert begrep som forklarer en tilstand som ofte omtales som å ”møte veggen” eller at ”batteriene er utladet” (Rossnes, 2000). Utbrenthet er likeledes et begrep som ofte brukes uten at begrepsinnholdet er tydelig. Følgelig er

utbrenthet et noe usikkert fenomen som vil passe på mennesker som føler seg slitne og nedfor. Noen mener at utbrenthet er et tabubelagt ord. Rossnes (2000) beskriver utbrenthet i sin artikkel som en sosialt akseptert lidelse. Han mener det er *mindre stigmatiserende å si at man er utbrent enn at man har en psykisk lidelse* (Rossnes, 2000).

5.6 Hvem rammes?

Det er sagt at man må brenne for noe for å bli utbrent, og at det følgelig er mennesker som har vært engasjerte, pliktoppfyllende og idealistiske som står i fare for å bli utbrent (Matthiesen, 2008, s. 297). Ikke fordi de er så engasjerte og kompetente i seg selv, men fordi de opererer under rammevilkår som ikke er tilstrekkelige. De har urealistiske forhåpninger til seg og sin rolle noen som derfor også kan medføre sårbarhet for utbrenthet (Matthiesen, 2008, s. 297). Utbrenthet var som nevnt tidligere i utgangspunktet et syndrom funnet og sett på i hjelpeyrker som blant lærere, sykepleiere, leger, og politi (Hellesøy, 2002) Felles for disse yrkene er at de ansatte arbeider med andre menneskers behov, følelser og nød (Hellesøy, 2002). Noe senere forskning finner at også er typisk for ledere. Forskning på utbrente ledere viser at de gjerne har vært idealistiske, dedikerte, energiske, målbeviste og dynamiske (Hellesøy, 2007, s.320). De har sterkt behov for anerkjennelse og venter mye av seg selv, samtidig som deres selvrespekt er knyttet til deres arbeidsinnsats. Det er ofte vanlig at arbeidet tar tid fra andre aktiviteter og gleder for ledere. Når jobben blir mer strevsom, tar lederne enda mer i for å levere, følgelig vil økning av stress føre til onde sirkler (Hellesøy, 2002, s. 320). Ledere har også en støttende funksjon for sine ansatte, men kan selv mangle en støttende part som de kan gå til med sine tanker og problemer (Hellesøy, 2002, s. 320). Ledere deler ofte traumene til de ansatte, eksempelvis i tider med nedskjæringer, samtidig som de står alene om de vanskelige beslutningene, da det er organisasjonens eller bedriftens lønnsomhet og ikke de ansattes ve og vel som må være deres hovedprioritet.

Samtidig er det vanlig for leder å utvikle en A-type adferd som er spesielt utsatt for hjerte og karsykdommer. A-type adferd karakteriseres ved ekstrem konkurranseorientering, utålmodighet, rastløshet, kronisk følelse av hastverk og kamp mot klokken samt at man blir aggressiv og fiendtlig (Hellesøy, 2002, s. 319) Hjerte-

og karsykdommer skiller seg fra utbrenthet ved at de oppstår ved en adferd som er selvspekt. Utbrenthet kan til dels være selvspekt, men er ikke karakterisert ved noen form for adferdstype (Hellesøy, 2002, s. 320). Personligheten eller individets helhet består av; individets mentale, følelsesmessige og sosiale egenskaper eller trekk (Maslach,1989, s. 85). Denne helheten samt hvordan mennesket ter seg, løser problemer, behersker følelser og oppfatter seg selv, er alle viktige deler av menneskets personlighetstrekk (Maslach,1989, s. 85). Forskjeller i disse individuelle aspektene og dermed personlighetstrekkene vil være med på å definere hvem som kan bli, og hvem som ikke blir utbrente (Maslach,1989, s. 85). Til tross for dette, kan alle i teorien bli utbrente (Matthiesen, 2008, s. 289). Likevel menes det at noen former for personkarakteristika er mer utsatte enn andre (Hellesøy, 2002).

Maslach (1996) har gjennom sin forskning kommet frem til at den utbrenthetstruede typisk er omsorgsgiver. Vedkommende er svak og usikker i omgang med andre, er utålmodig og vil føle seg frustrert i motgang og har liten selvtillit når det gjelder å oppnå eller sette mål for seg selv (Maslach,1989, s. 85). Samtidig påpeker Maslach at det er flere enn kun mennesker med disse personlighetstrekkene som vil være utsatt for utbrenthet, og at vi alle egentlig er eksponert hvis arbeidet vårt holder høy nok grad av emosjonelt stress (Maslach,1989, s. 85). Dog vil det være større sannsynlighet for at mennesker med de nevnte personlighetstrekkene vil rammes av utbrenthet enn andre (Maslach,1989, s. 85). Heller ikke alle personlighetstrekkene må være tilstede for å bli utbrent, da alle hver for seg er knyttet til utbrenthet på forskjellige måter (Maslach,1989, s. 85). Videre viser litteraturen om utbrenthet til at det er små forskjeller mellom menn og kvinner (Matthiesen, 2008, s. 297). Mennesker som er gift og har barn viser også lavere nivå av utbrenthet enn mennesker som er ugifte (Matthiesen, 2008, s. 297). Et nært familieliv, som er en form for sosial støtte, fungerer derfor et buffer på utbrenthet på samme måte som sosial støtte gjør (Matthiesen, 2008, s. 297).

5.7 Utbrenthet hos yngre

Yngre arbeidstakere har lettere for å bli utbrente enn eldre. Dette kan trolig forklares med at de tildels er mer sårbare grunnet deres manglende erfaring (Matthiesen, 2008, s. 297). En undersøkelse gjort i Danmarks største fagforbund, Handels- og

Kontorfunksjonærenes forbund, viser at 10% av de yngre arbeidstakerne har opplevd symptomer på utbrenthet (grunder.no, 2010). Tendensen til utbrenthet faller med alderen, og det er klart flest under 30 som føler seg utbrente. Prosentandelen er minst blant arbeidstakere mellom 50-59 år. I henhold til en tidligere professor ved Arbeidsmiljøinstituttet i Danmark virker dette som en generell samfunnstendens, hvor også svenske studier på utbrenthet viser at det er tøffere for hver nye generasjon som kommer. Professoren peker på tendenser som at flere unge ikke mosjonerer, sover for lite og er overvektige. Andre problemer kan være kombinasjonsproblematikk mellom familieliv og karriereambisjoner, samt frustrasjon over manglende mulighet til å gjøre ønskede endringer på jobben (grunder.no, 2010). Liknende kommentarer til forskningsfunnene til Arbeidsmiljøinstituttet i Danmark finner man fra Roal Ulrichsen, leder for Dansk Psykolog Forening, som nevner at unge er ambisiøse og dyktige, de har store forhåpninger til seg selv og tar det personlig hvis noe går galt. Utbrentheten blir derfor en funksjon av at man ikke kan kontrollere/styre eget liv (grunder.no, 2010).

5.8 Omfang

Utbrenthet er ikke en registrert diagnose, noe som gjør det vanskelig å forstå omfanget av tilstanden. Vi vet at det å være utbrent er en særlig utbredt tilstand i den industrialiserte verden. Stressrelaterte lidelser er relativt vanlig, så mye som 50 % av arbeidstakerne i Finland og USA lider av dette. Samtidig som det menes at 5-6% av leger i USA er så nedkjørte at de er en fare for seg selv og andre (Matthiesen, 2008, s. 291). Det sies også at 7 % av Finlands befolkning er utbrente og at 100 000 personer i Japan ”møter veggen” eller får en kollaps som følge av utbrenthet årlig (Krefting, 2007, s.4). I en studie av et utvalg av skolepsykologer, trolig i Norge, fremkom det at så mange som 40% av disse var emosjonelt utmattet mens 10% led av depersonalisering og 19% av redusert selvaktelse (Matthiesen, 2008, s. 291). I alle disse tilfellene gjelder det at hvis man innbefatter dem som er i gråsonen for utbrenthet, vil prosentandelene stige betraktelig uavhengig av hvilket land tallene er hentet fra (Matthiesen, 2008, s. 291).

Fra dette kapittelet fremstår det at utbrenthet er et meget utbredt fenomen blant alle yrkesgrupper i samfunnet. Utbrenthet kan slå ut i alle aldre, men rammer flest unge

uerfarende arbeidstakere. Da utbrenthet er et jobbrelatert syndrom er det viktig å begrense forekomsten av utbrenthet for å opprettholde en sunn arbeidsstyrke på det globale arbeidsmarkedet. Utbrenthet henger i stor grad sammen med høy arbeidsmengde, manglende ressurser og manglende sosial støtte. Noe som vil utdypes mer i de kommende kapitlene over sammenhenger som er relevante for å motvirke utbrenthet.

6. Jobbengasjement, motivasjon og JD – R modellen

I det følgende vil jeg redegjøre for forskning gjort i forbindelse med ”work engagement”, heretter jobbengasjement, og særlig i sammenheng med utbrenthet. Å gå nærmere inn i litteraturen på jobbengasjement er viktig i denne oppgaven for å belyse den sammenheng som man mener eksisterer mellom utbrenthet og jobbengasjement, altså et motsetningsforhold der jobbengasjement og utbrenthet er rake motsetninger. Så fremt dette er tilfelle, vil teori og empiri omhandlende jobbengasjement og motivasjon også være av interesse for denne oppgaven. Dette gjør det relevant å forstå hva som ligger i jobbengasjement dimensjonen, og hvilke funn som har blitt gjort om dennes sammenheng med motivasjon. De teoretiske og empiriske funnene her kan berike forståelsen av utbrenthets sammenheng med motivasjon. Likevel vil det hovedsaklig i denne oppgaven legges vekt på utbrenthet, da utbrenthet er en bedre dokumenterte og vel utforskede dimensjonen enn jobbengasjement, samtidig som det fremdeles hersker uenighet om motsetningsforholdet mellom utbrenthet og jobbengasjement. Videre i dette kapitlet ønsker jeg å redegjøre for Job Demand – Resources modellen, heretter JD-R modellen, og dens relasjon til utbrenthet samt innvirkning på indre- og ytre motivasjon, og sammenheng med jobbengasjement.

6.1 JD-R modellens sammenheng med jobb engasjement og utbrenthet

JD-R modellen inneholder de to dimensjonene jobbkrav og jobbressurser. Med modellen tar man mål av seg til å kunne forklare både velvære og sykkelighet hos ansatte, samt relaterte sammenhenger og konsekvensene av disse tilstandene (Hakanen et. al., 2008, s. 224). Utgangspunktet for modellen er at jobbkaraktistika plasseres i to grupper; jobbressurser og jobbkrav. *Jobbressurser* refererer til fysiske,

psykiske, sosiale og organisatoriske jobbaspekter som; 1) kan redusere jobbkrav og de tilknyttede fysiologiske og psykologiske kostnadene 2) er funksjonelle for å nå jobb krav, og 3) stimulerer personlig vekst, læring og utvikling. Følgelig vil ressurser skape *ytre motivasjon* fordi de er nødvendige for å håndtere jobb krav og for å nå mål (Hakanen, Wilmar, Schaufeli & Ahola, 2008, s. 225). I tillegg gjennom å tilfredstille de psykologiske behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse vil ressurser også stimulere *indre motivasjon* hos ansatte. Jobbressurser vil eksempelvis kunne være tilgang på menneskelig arbeidskraft, eller fysiske gjenstander, til å utføre arbeidsoppgaver. *Jobbkrav* refererer til de aspektene ved en jobb der det forventes en opprettholdt fysisk og psykisk innsats, som igjen vil påføre de ansatte en fysisk og psykisk kostnad (Hakanen et.al., 2008, s.225).

Som igangsetter for motivasjonsprosessen, menes det at jobbressurser øker jobbengasjement som igjen øker organisatorisk tilhørighet (Hakanen et. al., 2008, s.225). *Jobbengasjement* defineres som en positiv, tilfredsstillende og effektivt motiverende arbeidsrelatert tankegang som karakteriseres ved energi, dedikasjon og oppsugningsevne (Hakanen et. al., 2008, s.225). Med *energi* menes høy energi og utholdenhet forbundet med arbeidet, vilje til å investere ekstra innsats i ens arbeide og stå-på-vilje i motgangstider. Med *dedikasjon* menes en følelse av betydning, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordring ved arbeidsutførelsen. *Oppsugningsevne* har med individets evne til å være totalt konsentrert og lykkelig fordypet i ens arbeide å gjøre. Man har en følelse av at tiden går fort og at man ikke klarer å løsrive seg fra arbeidsoppgavene sine. Nyere forskning foreslår at energi og dedikasjon er de viktigste dimensjonene av jobbengasjement (Hakanen et. al., 2008, s.225). Til tross for at det er forskjellige meninger om hva jobbengasjement er, er de fleste enige om at engasjerte ansatte har høy energi og identifiserer seg sterkt med sitt arbeid (Bakker et. al., 2008, s.187). Forskning viser dessuten stadig at jobbressurser som; sosial støtte fra kollegaer og overordnede, tilbakemeldinger på arbeid, kunnskapsvarians, autonomi og muligheter for læring har direkte positiv innvirkning på jobbengasjement (Bakker et.al., 2008, s.191). Dette er og de samme faktorene som forskning har kommet frem til at har sammenheng med utbrenthet, dog med unntak av en faktor, nemlig muligheten for utvikling og læring da det ikke er påvist at mangel på dette vil ha noen direkte sammenheng med utbrenthet. Derimot viser forskning til Houkes et. al. at manglende utviklingsmuligheter vil ha innvirkning på

turnoverintensjonen⁴, og mulig utbrenthet i ytterste konsekvens hvis mulighetene for å bytte jobb er små og frustrasjonene rundt dette bygger seg opp (Houkes et. al. 2003, s.445).

I tidligere forskning er det gjort funn som gir grunnlag for å si at det i forhold til jobbengasjement finnes en indirekte motiverende link til ressurser. Videre er det og vist at jobbkrav kan spille en indirekte rolle i motivasjonsprosessen, det er faktisk belegg for å si at det er en sammenheng mellom høye jobb krav eller manglende ressurser og utbrenthet (Hakanen et. al., 2008, s.226). Utfallet på utbrenthet gir dog sterkere sammenheng med høye jobbkrav enn med manglende ressurser (Hakanen et.al., 2008, s.226). Det er og i den senere tid vist at det er sterk sammenheng mellom utbrenthet og sykelighet. I forhold til helse viser studiet til Hakanen et al. gjort på 2.555 finske tannleger at jobbkrav er den viktigste initiatoren på svekkelse i helsetilstand. Faktisk viste studiet deres at jobbkrav som stor arbeidsmengde, krevende jobbinnhold og dårlig fysisk jobbklimate kunne føre til utbrenthet over en tre års periode (Hakanen et. al., 2008, s. 236). Jobbengasjement derimot fremstilles av andre som det direkte motstykket til utbrenthet ved at engasjementet fører til friskhet, og dermed motvirker utbrenthet (Bakker et. al., 2008, s. 188).

I JD-R modellen presenteres man for en forventet forringelse av motivasjon og helse over tid, noe som også verifiseres av den longitudinale forskningen til Hakanen et al. (Hakanen et. al., 2008, s.238). Hakanen et al. oppfordrer virksomheter til heller enn å fokusere på individuelle faktorer for å øke ansattes helse og friskhet, bør fokusere på felles helseforbedring. Forebyggende programmer bør gjennomføres for å forbedre faktorene på arbeidsplassen. Programmene må være rettet mot å øke jobbresurser for å fremme engasjement og tilhørighet, og samtidig senke jobbkrav for å forhindre utbrenthet og sykelighet (Hakanen et. al., 2008, s.238). Hakanen et. al. (2008) mener i så måte at friskheten til de ansatte er et direkte resultat av organisasjonens helsepolitikk, og at man derfor ved å tilrettelegge jobbresursene og kravene bedre for de ansatte, vil få friskere ansatte. Dette vil det være strategisk lurt av Human

⁴ Turnoverintensjon, oversatt fra engelsk: "Når ansatte vurderer sine karrieremuligheter innenfor organisasjonen som begrenset eller fraværende, kan en tilbaketrekkende reaksjon bli vekket hos den ansatte for å takle frustrasjonen. Å bytte til en alternativ jobb med bedre karrieremuligheter kan derfor bli en attraktiv løsning" (Houkes et. al., 2003, s.429).

Resource Management⁵, heretter HRM, avdelingene i virksomheter å ta inn over seg. Dette da man på denne måten kan oppnå optimalt motiverte og begeistrede ansatte (Hakanen et. al., 2008, s.238).

Forskning gjort av Bakker et. al viser at jobbengasjement bidrar så positivt på de ansatte at man vil oppnå et konkurransefortrinn ved å ha engasjerte medarbeidere (Bakker et. al., 2008, s.188). Videre kom de frem til at ansatte med høy grad av energi og identifisering med arbeidet sitt, har mange ressurser tilgjengelig samtidig som disse yter bedre (Bakker et. al., 2008, s.196). Bakker et. al. er så positivt overbevist om engasjerte ansattes verdi at de og mener mange av dem vil skape sine egne ressurser med tiden (Bakker et. al., 2008, s.196).

Forskningen på jobbengasjement er enda såpass ny at man ikke vet så mye om virkningen av engasjementet over lengre tid (Bakker et. al., 2008, s.195). Det man likevel vet er at jobbengasjement har positive innvirkninger på både lang og kort tid. Man vet og at engasjement skaper ny energi, derimot vet man ikke om det til slutt også vil ta energi (Bakker et. al., 2008, s.195). Kan man for eksempel ende som utbrent av å være overengasjert over lengre tid? Dette er tanker for videre forskning, en forskning som burde gjøres over flere år for å få sikre resultater (Bakker et. al., 2008, s.195).

Av forskningen som det er redegjort for i dette kapittelet, ser man hvordan jobbengasjement sammenkobles med motivasjon av indre- og ytre karakter, og hvordan jobbkrav og ressurser er med på å innvirke positivt på jobbengasjementet, som igjen er med på å forebygge utbrenthet. Forskningen viser at hvis man klarer å holde et høyt jobbengasjement, ved hjelp av lavere jobbkrav og flere jobberesurser, vil man kunne oppnå større grad av friskhet og mindre sykkelighet i organisasjonen. Det vil igjen svekke forekomsten av utbrenthet. Forholdet mellom utbrenthet og jobbengasjement vil utdypes nærmere i det følgende underkapittelet.

⁵ Human Resource Management, oversettelse fra engelsk; ”alle aktiviteter knyttet til forvaltningen av ansettelsesforholdet i firmaet” (HRM Guide, 2010).

6.2 Jobbengasjement, motivasjon og utbrenthet

Gjennom forskning gjort på utbrenthet har man kommet over at jobbengasjement kan være en dimensjon av interesse. Det er først i den senere tid at engasjementet har blitt satt i fokus. Til forskjell for dem som lider av utbrenthet, er de jobbengasjerte definert ved at de har et energisk og effektivt forhold til sin jobb. Mens utbrente anser sin jobb som stressende og krevende, forholder engasjerte ansatte seg til jobben sin som utfordrende (Bakker et. al., 2008, s.188). Maslach & Leiter (1997) definerer engasjement som energi, involvering og effektivitet som også er den rake motsetning til Maslach sine tre tidligere forklarte dimensjoner på utbrenthet. De mener derfor at man i tilfeller av utbrenthet vil forandre 1) energi til utmattelse, 2) involvering til kynisme, og 3) effektivitet til ineffektivitet. Maslachs MBI-test vil således slå motsatt ut på engasjerte ansatte, enn på utbrente ansatte (Bakker et. al., 2008, s. 188). Følgelig er MBI- og OLBI- (Oldenburg Burnout Inventory) testene som opprinnelig er laget for å påvise utbrenthet, gode måleinstrumenter også for det motsatte, nemlig jobbengasjement (Bakker et. al., 2008, s.188). Er man en engasjert medarbeider, vil man f.eks. i MBI-testen typisk skåre lavt på utmattelse og kynisme, og høyt på personlig yteevne (Bakker et. al., 2008, s.189). Men forskere har over tid diskutert hvorvidt motsetningsforholdet er tilfellet og Schaufeli et. al. (2002) har blant annet valgt å se på engasjement som et selvstendig konsept (Schaufeli & Bakker, 2004, s.294). Schaufeli et. al kom i deres forskning frem til at utbrenthet og engasjement er moderat negativt relatert (Schaufeli & Bakker, 2004, s.309) og understøtter derfor Schaufeli et. al. (2002) sin tidligere forskning om at utbrenthet og engasjement ikke alltid er motsetninger (Bakker et. al., 2008, s.188). Likevel finner Schaufeli et. al. at det er sammenheng mellom de to første dimensjonene, nemlig 1) energi og utmattelse, og 2) involvering og kynisme (Schaufeli et. al., 2004, s.309). Der hvor forskningen enes om at jobbengasjement og utbrenthet er direkte motsetninger tar man utgangspunkt i den ansattes *jobbaktiviteter og jobben i seg selv*, mens man i forskningen som ikke enes om motsetningsforholdet tar utgangspunkt i *jobbrollen* (Bakker et. al., 2008, s.189). Gjennom sin oversiktsanalyse på litteraturen av jobbengasjement kommer Bakker et. al. frem til at det vil være mest hensiktsmessig for videre forskning og utvikling av jobbengasjement litteraturen om man kan enes om å legge jobbaktiviteter og jobben i seg selv til grunn, og derfor som Maslach & Leiter mente (1997) akseptere motsetningsforholdet (Bakker et. al., 2008, s.189).

Hovedsaklig enes forskerne om at jobbengasjement inneholder en energi- og identifiseringsdimensjon. Likevel er det uenighet om hvorvidt jobbengasjement ikke er et paraplybegrep for flere underliggende dimensjoner, og at man derfor burde dele opp jobbengasjement i flere separate begreper (Bakker et. al., 2008, s.189). Igjen mener Bakker et al. at dette ikke er formålstjenlig for forskningen, og at man burde fortsette å behandle jobbengasjement som en konsistent dimensjon med **konsensus** og fokus på ansattes oppfatning av arbeidsaktiviteter (Bakker et. al., 2008, s.188). Nyere studier gjort av Mercy & Schneider (2008) har og ment at oppdelingen av jobbengasjement ikke har gagnet forskningen da delingen av dimensjonen har ført til mange forskjellige definisjoner, hvor flere av disse kan sies å være ”gammel vin på nye flasker” (Bakker et. al., 2008, s.189).

Som anbefalt av Bakker et. al. velges det altså å akseptere jobbengasjement som motpolen til utbrenthet, hvor jobbengasjement og utbrenthet anses som direkte motsetninger.

6.3 Jobbengasjement og/eller motivasjon

Med bakgrunn i ønsket om å se på sammenhengene mellom utbrenthet og motivasjon vil jeg i det følgende koble jobbengasjement som motpolen til utbrenthet nærmere opp mot motivasjon. Dette for å se kort på likhetstrekk mellom hvordan jobbengasjement påvirkes og relateres til jobbmotivasjon, og å beskrive de indre og ytre dimensjonene av motivasjon.

Jobbressurser, som har en positiv innvirkning på engasjement, har den samme innvirkningen på motivasjon. Jobbressurser innvirker på indre motivasjon ved at den fostrer ansattes vekst, læring og utvikling (Hakanen et. al., 2008, s.225). Samtidig har ressurser innvirkning på ytre motivasjon da man trenger ressurser for å nå sine mål. Ytre motivasjon defineres som ønske om å utføre en handling for å oppnå en form for ytre belønning, som bonus eller skryt (Kuvaas, 2008, s.18), se teorikapittel 8.4. Jobbressurser vil i tillegg innvirke positivt på ytre motivasjon fordi det i et jobbmiljø der det tilrettelegges for mange ressurser, vil vokse frem en vilje hos de ansatte til å

dedikere sin innsats og sine evner til arbeidsoppgavene som skal utføres (Hakanen et. al., 2008, s.225)

Jobbressurser har innvirkning på jobbutfall⁶ via engasjement. Dvs. at jobbengasjement kan styrkes ved hjelp av jobbressurser (Schaufeli & Bakker, 2004, s.298). Jobbressurser innvirker på indre motivasjon siden de tilrettelegger for ansattes vekst, læring og utvikling. Samtidig vil jobbressurser føre til ytre motivasjon da de kan være nødvendige for å oppnå jobbmål (Schaufeli & Bakker, 2004, s.298).

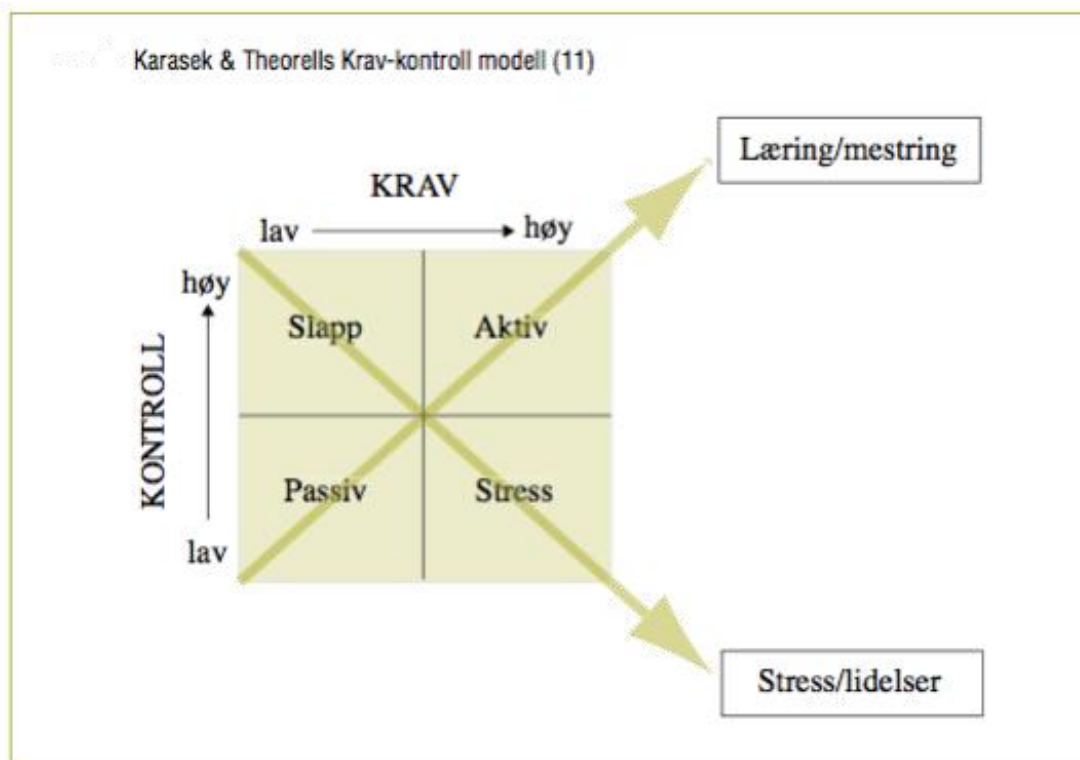
Jobbressurser har altså positiv innvirkning på både jobbengasjement og motivasjon, samtidig som tilgang på ressurser innvirker positivt både på indre og ytre motivasjon.

7. Karasek & Theorells krav - kontroll modell

I dette kapittelet vil det redegjøres for Karasek & Theorell (1990) sin Krav – Kontroll – Sosial støtte modell som et viktig element for forståelsen av hvordan utbrenthet kan oppstå. Modellen ser både på stress, som vi vet på lang sikt kan utvikle seg til utbrenthet, og motivasjon. Utbrenthet og motivasjon er også hovedteoribolkene for denne oppgaven. Videre er Krav & Kontroll modellen sentral i veldig mye av teorien om utbrenthet, og derfor en naturlig og viktig del for å oppnå best mulig forståelse av utbrenthet slik vi kjenner tilstanden i dag.

En av de mest kjente modellene for krav og kontroll er utviklet av Robert A. Karasek i 1979. Modellen definerer det psykososiale arbeidsmiljøet med utgangspunkt i de to dimensjonene psykologiske jobbkrav og egenkontroll/ beslutningsfrihet (Torp, 2005, s.18). Se figur 2.

⁶ Jobbutfall: positive jobbutfall kan være jobbtfredshet eller jobbtilhørighet, mens negative jobbutfall kan være emosjonell utmattelse (Vansteenkiste, 2007, s.252).



Figur 2 (Torp, 2005, s.18)

Krav – kontroll – sosial støtte modellen til Karasek & Theorell (1990) er en av de mest anvendte modellene på stress. Denne søker å forklare forholdene mellom sosiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer samt stress og helse (Torp, 2005, s.18). Modellen sees på som enkel å anvende i praksis for å redusere stress, samtidig som den påviser hvordan arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakeres motivasjon, læring og handlinger. Med krav og kontroll henvises det til arbeidsbelastninger slik som tidspress og rollekonflikter. Kontroll er muligheten en har til selv å bestemme over hva og hvordan arbeidet skal utføres. Krav & Kontroll modellen har i senere tid blitt utvidet med dimensjonen sosial støtte fra ledere og kollegaer. Den sosiale støtten har i denne sammenheng samme buffereffekt på belastning som det kontroll har (Torp, 2005, s.18).

Krav & kontroll modellen har to påstander, én, hvor det menes at stress og stressrelaterte plager utvikles hvis man i en jobb har for høye krav (Torp, 2005, s.18). Hvis man i tillegg har lav mulighet for kontroll, vil stresssymptomene forsterkes ytterligere. Er kravene høye og kontrollen liten har man et yrke som i modellen benevnes som ”stress”. Et produksjonsbånd vil være typisk arena for denne typen

jobbelastning. Påstand nummer to, gjelder arbeid med høye jobbkraav kombinert med stor mulighet for kontroll. I modellen markeres denne typen arbeid som ”aktiv”. Det er her man vil finne de motiverende jobbene som kan gi den ansatte følelsen av læring og mestring. Denne typen jobber vil skape kreative og aktive arbeidsmiljø, hvor den ansatte vil kunne mestre belastninger bedre enn i andre miljø. Ledere kan være et eksempel på en gruppe arbeidstakere som har en slik form for arbeid (Torp, 2005, s. 18). Karasak & Tehorell mener følgelig at høye arbeidsbelastninger kan virke positivt dersom man har muligheten til å kontrollere arbeidsbelastningen selv (Torp, 2005, s. 18).

Yperen & Hagedoorn (2001, s.340) peker på at en økning i jobbkraav vil kunne føre til utmattelse og krever derfor at man i større grad hviler ut. Dog vil en jobb med liten grad av kontroll i mindre grad tillate hvile i løpet av en arbeidsdag, og også gi de ansatte mindre rom til fritid med tid til hvile. Således kan høye jobbkraav gi tap av kontroll over egen hviletid som igjen kan føre til utmattelse – og på sikt utbrenthet.

Gjennom modellen til Karasak & Theorell får man en forståelse av hvilken innvirkning kraav og kontroll har på arbeidsbelastning. Modellen brukes ikke bare som praktisk tilnærming og forståelse av hvordan kraav og kontroll innviker på arbeidstakeres jobbsituasjon, men også som et ledd i tilfriskningslitteraturen for å få utbrente arbeidstakere tilbake igjen i jobb – og uten tilbakefall til utbrenthet (Krefting, 2007). Modellen er imidlertid kritisert for sine manglende spesifikasjoner, for eksempel på grunn av en noe lettvinnt definisjon av jobbkaraktistikk samt jobbutfall som heller ikke er definert presist (Houkes et. al., 2001, s. 2). Likefullt har modellen bidratt til økt forståelse og fokus på viktigheten av balanse mellom kraav og kontroll, og hvordan dette kan bidra positivt til at man får friskere og mer motiverte medarbeidere. Samtidig har man fått økt forståelse av hvordan jobbstressorer innvirker på jobbutfallet (Houkes et. al. 2001, s.2)

8. Motivasjonsteori

I det følgende vil motivasjonsbegrepet introduseres og bli gjort rede for gjennom teori og forskning. Motivasjonsbegrepet er i denne oppgaven av interesse for å komme til bunns i denne dimensjonens eventuelle sammenheng med utbrenthet. For å skape en dypere forståelse vil det først bli redegjort for motivasjon i et historisk perspektiv, deretter vil tidlig motivasjonsteori gjennom Herzbergs forskning fra 1957 bli belyst. Grunnet Herzbergs mening om at motivasjon skapes gjennom trivsel, og senere synspunkter om at jobbmotivasjon og jobbtrivsel ofte må sees sammen, vil jeg gå veien om jobbtilfredshet for å vise hvordan denne teorien henger sammen med motivasjonsteoriene. Deretter vil motivasjon i seg selv bli drøftet med sin todeling i form av indre og ytre motivasjon. Bruken av myk eller hard HRM på organisasjonsnivå er også tatt med da denne vil ha innvirkning på hvorvidt indre eller ytre motivasjonseffekter vil gjøre seg gjeldene hos de ansatte. Noe som vil kunne innvirke på organisasjonene. Hvordan de ansatte motiveres i sine jobber er av interesse for å se hvilke utfall de forskjellige dimensjonene kan ha for ansatte, som f.eks. trivsels- eller negative helseutfall, emosjonell utmattelse eller utbrenthet.

8.1 Motivasjonsteori – fra et historisk perspektiv

Frederick Taylor, mannen bak teorien om ”Scientific Management”, mente i 1916 at *arbeidernes motivasjon i all hovedsak er tuftet på deres interesse for økonomisk vinning* (Matthiesen, 2004, s. 167). Uten empirisk grunnlag riktignok, mente Taylor også at mennesket ville oppleve høyest grad av tilfredsstillelse ved en arbeidssituasjon myntet på mest mulig penger for minst mulig arbeidsinnsats. Taylor gikk så langt i sin tro på det monetære belønningssystemet at han mente dette ville kompensere for ubehag ved negative- eller uønskede arbeidsforhold (Matthiesen, 2004, s. 167). Til tross for Taylors noe gammeldagse tankegang, kjenner vi den igjen i dag fra jobber med ”smusstillegg”, et tillegg som gis som lønnspåslag for dem med ekstra ubekvemme arbeidsforhold. I Norge brukes smusstillegget blant annet ved arbeidsplasser i industrien eller Nordsjøen.

I 1920 årene dukket Hawthorne-studiene opp som motstykke til Taylors monetære belønningsteori. Studien ble en øyenåpner på verdien av sosial anerkjennelse og dens innvirkning på produktivitet (Matthiesen, 2004, s. 168). Studiene ble gjennomført ved

bruk av eksperimenter og adferdsobservasjoner (Fivelsdal & Bakka, 1998, s.164) Det ble bevist at produktivitet og trivsel hadde mer med sosiale enn økonomiske forhold å gjøre. Hawthorne-studiene pekte på at tidligere antakelser om pengers innvirkning på motivasjon og trivsel ikke var så stor som antatt, og at det dermed er sosial anerkjennelse som skaper produktivitet og trivsel (Matthiesen, 2004, s.168).

Taylors tro på penger samt Hawthornes tro på sosial anerkjennelse, som trivsels-, motivasjons- og produktivitetsfremmende middel, står i sterk kontrast til hverandre. Teoriene hver for seg er muligens noe ensporige, og undervurderer dermed betydningen av andre faktorer enn penger og sosial anerkjennelse på hver sin side (Matthiesen, 2004, s.168). Likevel er begge teorier viktige bidrag til teori brukt i dag. Dette gjelder særlig Hawthorne-studiene som har lagt grunnlaget for ”Human Relation tradisjonen” (Fivelsdal & Bakka, 1989, s.164) slik vi kjenner den i dag.

8.2 Herzberg

Herzberg skrev i 1959 klassikeren ”The motivation to work”, en bok om motivasjon til å arbeide. Boken er nummer to i en triologi, hvor bok nummer én fungerer som et forstudie for bok nummer to. I bok nummer én fra 1957 ”Job Attitudes; Review of Research and Opinion” kommer Herzberg frem til at jobbtilfredshet og utilfredshet forårsakes av forskjellige faktorer. Faktorene som fører til tilfredshet vedrører utførelsen av arbeidet (Wamstad, 2001, s.40). Herzberg mente at veien til motivasjon er gjennom trivsel på arbeidsplassen. De motivasjonsfaktorene han kom frem til i sin undersøkelse, er faktorer som trigger trivsel (Wamstad, 2001, s. 40). Herzberg ser i sin tofaktorteori på motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Med hygienefaktorer menes noe preventivt dvs. at hygienefaktorene kan forebygge mistrivsel, men ikke skape trivsel. Herzbergs motivasjonsfaktorer svarer til de to øverste nivåer i Maslows behovspyramide, nemlig anerkjennelse og selvrealisering (Wamstad, 2001, s.42). Herzberg ser på faktorene som to adskilte konsepter, og mener derfor ikke som Maslow at også hygienefaktorene i behovspyramiden kan virke motiverende når de er tilfredsstilt. Herzberg er kun opptatt av å forklare motivasjon i forhold til arbeidssituasjon (Wamstad, 2001, s.42). I forskningen gjort i ”The motivation to work” tok Herzberg mål av seg til å finne ut hva som kunne føre til økt eller redusert trivsel (Wamstad, 2001, s. 43). Da Herzberg foretok undersøkelsene kom det frem at

når han spurte om hva som forårsaket trivsel, ble det ramset opp ting av ”indre” karakter som; jobbforhold, selve arbeidet, ansvar osv. Når han spurte om hva som forårsaket mistrivsel, ble forhold av ”ytre” karakter ramset opp, så som; personalpolitikk, lønn, dårlig psykososialt- og fysisk arbeidsmiljø osv. Dette gav Herzberg belegg for å sette opp en liste over motivasjonsfaktorer som forårsaker jobbtilfredshet og motivasjon. De andre hygienefaktorene ble satt opp som at de kun påvirker graden av utilfredshet uten at de kan utløse motivasjon (Fivelsdal & Bakka, 1989, s.168).

I motivasjonsfaktorene legger Herzberg følgende elementer til grunn; *Prestasjon* – arbeidernes innvirkning på eget arbeid, *anerkjennelse* – kun verbale tilbakemeldinger fra nettverket forbundet med jobben, *selve arbeidet* – i hvilken grad man har variasjon i arbeidsoppgaver, *ansvar* – bemyndigelse nedover i organisasjonen, *avansement* – mulighet for endring av status gjennom forflytning, og *mulighet for vekst* – økte muligheter for å fremme sine ferdigheter (Fivelsdal & Bakka, 1989, s.164). I hygienefaktorene finner Herzberg følgende forhold forbundet med mistrivsel; *Administrasjon og personalpolitikk, ledelsesforholdene* – om ledelsen er villig til å lære bort, er faglig kompetent, evne til å deligere og være rettferdig, det fysiske arbeidsmiljøet, *mellommenneskelige forhold* – kontakt og støtte fra kollegaer, *økonomiske goder og lønn* – dvs. samme lønnsnivå som andre personer og grupper med sammenligningsrelevans, *jobben som statussymbol, sikkerhet* – fast stilling, solid bedrift, ansiennitet, og *forholdet mellom jobb og privatliv* – hvis jobben går på bekostning av familielivet (Matthiesen, 2004, s. 172). På bakgrunn av sitt studie mener Herzberg å kunne forklare at psykologisk vekst er mulig i arbeidet selv om hygienefaktorene ikke er tilfredsstilt. Han vurderer således motivasjon som uavhengig av hygienefaktorene og kun som resultat av motivasjonsfaktorene (Wamstad, 2001, s. 43).

Tofaktor-modellen og teorien til Herzberg er velbrukt den dag i dag, og har lagt grunnlaget for mangfoldige undersøkelser i senere tid. Den har inspirert ledere til å igangsette tiltak som kan forbedre motivasjonen til medarbeidere (Wamstad, 2001, s.44). Modellen er likevel utsatt for sterk kritikk, hvor man blant annet stiller spørsmålstegn ved om man kan sette et så klart skille mellom faktorer som fører til tilfredshet og til de som fører til utilfredshet (Fivelsdal & Bakka, 1989, s.168). Det er

heller ingen andre enn Herzberg og hans medarbeidere som har funnet empirisk belegg for en slik oppdeling som gjøres mellom faktorer som fører til trivsel og mistrivsel. Blant annet har man i norske studier fra helsesektoren, offshoreindustrien, politi- og lensmannsetaten m.f. kommet frem til at det er de mellommenneskelige forholdene, hvor tilfreds man er med grad av sosial kontakt, som har størst samvarians med arbeidsstress og helse (Matthiesen, 2004, s. 172). En annen kritikk av modellen er at man i den ser på jobbtfredshet og jobbmotivasjon som samme aspekt, uten egentlig å skille mellom dem til tross for at dette er to forskjellige dimensjoner (Matthiesen, 2002, s.186). *Jobbtfredshet avspeiler en slags emosjonell "lykke" eller "glede" forbundet med jobben, mens jobbmotivasjon dreier seg om en tilstand der krefter eller energi mobiliseres (driv), samt at energiutfoldelsen har en retning (et mål)* (Matthiesen, 2002, s.186)

8.3 Introduksjon av jobbtfredshet

Jobbtfredshet blir sett på som en funksjon av samsvar mellom arbeidsmiljøets belønningssystem og individets behov (Matthiesen, 2004, s.168) Jobbtfredshet er i stor grad veldokumentert og velstudert. Dog er det et fellestrekk for litteraturen, at nyere teori og modeller mangler (Matthiesen, 2002, s.186). Hovedsaklig er den eksisterende litteraturen på jobbtfredshet basert på statistiske analyser, og man vet derfor mye om hva som påvirker trivsel, men lite om hva som skaper trivsel samt hvordan trivsel påvirker blant annet produktivitet (Matthiesen, 2002, s.186). En samlende studie over hva som inngår i jobbtfredshet, finnes ikke (Matthiesen, 2002, s.186), og man har som i Herzbergs tofaktorteori (1959), i mange tilfeller blandet sammen jobbtfredshet og jobbmotivasjon. Dette til tross for at det er to forskjellige begreper (Matthiesen, 2002), se definisjon siste del av avsnittet om Herzberg.

Jobbtfredshet inneholder flere faktorer som vil spille inn og definere om en person er fornøyd eller misfornøyd. Stort sett trives mennesker på jobben. 85%-syndromet henviser til dette ved at trivselsundersøkelser ofte viser at 85% enten trives godt eller meget godt i sitt arbeide. Dette gjelder både i inn- og utland (Matthiesen, 2004, s. 169). Likevel hefter det en hake ved disse undersøkelsene enten, ved at man svarer i favør av arbeidet da det er forbundet med status å være fornøyd eller, ved at man er rasjonell og ser sine begrensninger i forhold til å få en bedre jobb og følgelig er

fornøyd. Videre er det mulig å være fornøyd med deler av jobben, men ikke andre. Det er derfor ikke tilstrekkelig å måle jobbtilfredshet samlet. I stede deler man gjerne inn jobbtilfredshet i fasetter, hvor den vanligste inndelingen er; lønn, forfremmelse, kollegaene, veiledning (ledelse) og arbeidet i seg selv (Matthiesen, 2004, s. 170). Arbeidet i seg selv trekkes frem som den viktigste på globalt nivå (Matthiesen, 2004, s. 171).

Ut ifra dette kan man lettere se hvordan målinger på jobbmotivasjon og –tilfredshet kan forveksles, da fasettinndelingen av faktorene som spiller inn både vil kunne brukes til å måle jobbmotivasjon og –tilfredshet. Likevel bør man her bite merke i at det å ikke skille mellom trivsels- og motivasjonsfaktorer er kritisert, da det av mange mener at disse to begrepene er forskjellige pr. definisjon, og følgelig ikke kan måles på samme måte. For mer om dette se teorikapittel 8.2, de siste avsnittene, med definisjon av jobb- motivasjon og tilfredshet samt kritikk av Herzbergs tofaktor-modell.

8.4 Indre og ytre motivasjon, og problematisering rundt dem

I det følgende vil jeg se nærmere på motivasjon som et delt begrep. Motivasjon deles ofte i to dimensjoner, mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Indre og ytre motivasjonsfaktorer oppstår fra forskjellige drivere og mennesket vil påvirkes forskjellig ut ifra hvilken form for motivasjon de er motivert av. I en arbeidssammenheng vil man også oppleve forskjellige former for motivasjonsdrivere, og det vil være ulike grunner til hvorfor man motiveres i jobben sin. De fleste jobber vil trolig motivere de ansatte både på det indre og ytre plan, men man vil ofte være mer motivert av enten indre eller ytre motivasjonsfaktorer. Skillet mellom indre og ytre motivasjon samt problematikken rundt hvordan man skiller dem fra hverandre, vil belyses i de følgende avsnittene.

8.4.1 Hard eller myk HRM og ytre eller indre motivasjon

Hard og myk HRM er basert på forskjellige oppfatninger om hva som motiverer ledere og ansatte. Hard HRM er det vi kjenner som økonomisk basert eller kontrollorientert HRM (Kuvaas, 2008, s. 17). Denne formen baserer seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og adferd som innebærer at ansatte i

utgangspunktet er umotiverte og late eller smarte opportunister som kun er opptatt av å mele sin egen kake (Kuvaas, 2008, s. 17). For å få ansatte til å yte må man kontinuerlig overvåke dem eller gi ekstra belønning for den innsatsen de gjør. Typiske former for belønning kan være akkord, individuell bonus eller provisjonslønn (Kuvaas, 2008, s. 17). Siden de ansatte i dette tilfellet er selvrealiserende og lite opptatt av det kollektive, burde man være forsiktig med å delegere ansvar samt å utvikle de ansattes ferdigheter (Kuvaas, 2008, s. 17). Under et motivasjonsperspektiv finner vi denne typen tankegang i teorier som Forventningsteori og Prinsipal - Agent teorien, hvor motivasjon likestilles med ytre motivasjon (Kuvaas, 2008, s. 17). Teorien tar nemlig utgangspunkt i at det beste for prinsipalen stort sett vil være å knytte belønning til de resultatene som kan observeres, da dette vil motivere agenten (Berle, Belsom & Strønen, 2009).

Ytre motivasjon er den typen adferd hvor drivkraften for handlinger kommer fra ytre belønninger (Kuvaas, 2008, s. 17). Dette kan skje gjennom handlinger du vil oppnå skryt for å gjøre, eller i en jobbsituasjon hvor man får lønn, bonus, frynsegoder, eller forfremmelse m.m. Det kan og være snakk om handlinger man gjør for å unngå straff som degradering eller oppsigelse. Det vil altså si at den ytre motivasjonen er heftet til en ytre belønning som er et resultat av en handling (Kuvaas, 2008, s. 17).

Motivasjonen ligger utenfor det å utføre selve oppgaven.

Bak myk HRM ligger det en tanke om at ansatte liker å gjøre en god jobb, at de trives med å utvikle sine ferdigheter samtidig som de gjerne arbeider frivillig med oppgaver som fremmer organisasjonens mål (Kuvaas, 2008, s. 17). Man kan altså motivere de ansatte gjennom et spennende indre motiverende jobbdesign samt ved å styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom ansatte og ledelsen for å generere ekstra ytevilje fra de ansatte, altså normativ indre motivasjon⁷ (Kuvaas, 2008, s. 18). De tiltak virksomheten igangsetter bør være av kollektiv art, hvor kollektive belønningssystemer som for eksempel deling av overskudd, utviklingstilbud og karrieremuligheter for ansatte, delegering av ansvar, jobbautonomi osv. trolig vil føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte (Kuvaas, 2008, s. 18). Ansatte med disse

⁷ Normativ indre motivasjon: "Adferd utført med et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen" (Kuvaas, 2008, s.18).

egenskapene forventes å yte det lille ekstra som vil gjøre at organisasjonen vil lykkes som helhet. Kuvaas viser i sin bok, lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, til følgende logikk satt opp av Pfeffer og Veiga:

*Medarbeidere **jobber hardere** på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll*

*Medarbeidere **jobber smartere** fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse.*

*Medarbeidere **jobber mer ansvarlig** fordi ansvaret er plassert i deres hender.*

(Kuvaas, 2008, s.18)

Den myke HRM tankegangen peker således på at ansatte med indre og normativ indre motivasjon vil være en meget viktig og verdifull drivkraft i en organisasjon. Indre motivasjon henviser til adferd som utføres med ønske om en belønning gjennom tilfredshet, glede og mening ved arbeidet som skal utføres (Kuvaas, 2008, s.18). Normativ indre motivasjon peker på det ønske en har om å etterleve organisasjonenes normer og verdier som en følge av at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen (Kuvaas, 2008, s.18). Yperen & Hagedoorn (2003, s.340) definerer indre motivasjon som selve kjernekraften til å utføre en handling i seg selv, i den hensikt å oppnå den gleden og tilfredsstillelsen man får av å utføre handlingen. En annen, men lignende definisjon er knyttet opp i mot i hvilken grad en person ønsker å gjøre en god jobb for å oppnå indre tilfredsstillelse (Houkes et.al. 2001, s.3). Teori og empiri enes og om at indre jobbmotivasjon i hovedsak er relatert til variabler av arbeidets innhold som autonomi, kunnskapsvarians, oppgavebetydning, oppgaveidentifisering og tilbakemeldinger på arbeidet (Houkes et.al. 2001, s.3). Følgelig vil arbeidere som har høy jobba autonomi, som får tilbakemeldinger på det de gjør, og som har viktige og forståelige oppgaver som krever kunnskapsmangfold (f.eks. meningsfullt arbeide) føle seg glade og følgelig bli indre motivert til å fortsette å gjøre en god jobb (Houkes, 2003, s. 428).

8.4.2 Problematisering rundt "indre" og "ytre" motivasjon

I mange tilfeller vil indre og ytre motivasjon være til stede samtidig, man vil trives godt med arbeidsoppgavene man utfører, men også med belønningene man får for å gjøre dem. I de aller fleste tilfeller vil man likevel hovedsaklig oppleve enten ytre eller indre motivasjon knyttet til jobben sin (Kuvaas, 2008, s.18). For å finne skille mellom de to motivasjonskildene og hva en i hovedsak motiveres av ved jobben, må man se på hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger utenfor eller innenfor selve oppgaven (Kuvaas, 2008, s.18). Til tross for dette er det i mange yrker vanskelig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Man kan også tenke seg situasjoner hvor man er avhengig av at ytre motivasjons faktorer ligger til grunn for å kunne oppnå indre motivasjon. Eksempler på en slik ytre motivasjonsfaktor kan være jobbsikkerhet, hvor man i en usikker situasjon vil ha vanskelig for å kunne motiveres på det indre plan.

8.5 Tidligere forskning motivasjon

I det følgende vil relevant forskning gjort på motivasjon, indre motivasjon og ytre motivasjon bli listet opp. Mot slutten av kapitlet vil jeg gå nærmere inn på forskning foretatt på "work value orientation", heretter jobb-verdi-orientering, samt dennes tilkobling til "job outcomes", heretter jobbutfall.

I litteraturen om arbeidsbelastning er mye skrevet om arbeidskrav og jobbkontroll, blant annet av Ganster & Fusilier (1989) og Karasek (1979), dog skrives det lite om arbeidsmotivasjon i den samme litteraturen (Yperen & Hagedoorn, 2003). Det var inntil 2000 faktisk ingen empirisk eller teoretisk oppmerksomhet viet til indre motivasjon (Yperen & Hagedoorn, 2001). Følgelig utfylte Yperen & Hagedoorn i 2001 den empiriske og teoretiske kunnskapen om hvordan jobb, krav, kontroll og sosial støtte innvirket på utbrenthet og indre motivasjon.

Karaseks (1979) krav & kontroll-modell er blitt brukt som en viktig kilde til forståelse av arbeidsbelastning. Modellen gir et bilde av at jobbautonomi er spesielt viktig for den indre motivasjonen til arbeidere i krevende jobber med høye krav og lite kontroll. Dog finnes det få bevis for at krevende jobber med høy kontroll gir mer indre motivasjon, økt produktivitet eller gjør flere arbeidere involvert i lærende aktiviteter enn i tilsvarende krevende stillinger hvor man har mindre grad av kontroll (Yperen &

Hagedoorn, 2001, s.340). Den lille forskningen som finnes på feltet indre motivasjon viser likevel at hvis arbeidskrav stiger, så er høyere jobbkontroll og/eller høyere sosial støtte nødvendig for å kunne skape indre motivasjon (Yperen & Hagedoorn, 2001, s.344).

Houkes et. al. verifiserer i sin forskning blant bankansatte og lærere hypotesen om at indre motivasjon i hovedsak er forbundet med oppgavekarakter (Houkes et. al., 2001, s.14) I tillegg viste det seg å være en positiv sammenheng mellom arbeidsmengde og indre motivasjon (Houkes et. al., 2001, s.15). Dette er et noe kontroversielt funn, da man kan tenke seg at dette kan gå begge veier. Likevel peker Houkes et. al. på at funnet kan ha sammenheng med at oppgavevarians forhøyes hvis man har mye å gjøre samtidig som høye arbeidskrav ofte forbindes med utfordringer som igjen innvirker positivt på indre motivasjon (Houkes et.al, 2001, s. 18). Samtidig stemmer dette funnet med Karaseks (1979) krav & kontroll-modell hvor høye arbeidskrav sammen med høy kontroll virker motiverende. Det vil altså si at arbeidsbelastning kan være positivt så lenge man har mulighet for å kontrollere belastningen selv (Torp, 2005, s.18), se kapittel om krav & kontroll-modellen teoridel 7.

”Task characteristics” ble av Hackman & Oldham i 1980 målt gjennom en ”Job Diagnostic Survey” kaldt JDS (Houkes et. al., 2003, s.431). Testen bestod av 16 variabler som målte fem egenskaper ved en jobb. Det var arbeidets autonomi, oppgavevariasjon, jobbtilbakemeldinger, oppgaveidentitet og oppgaverelevans. De fem egenskapene er alle uttrykk for faktorer som inngår i indre motivasjon. Senere foreslo Freid & Ferris (1987) at man skulle samle disse fem variablene til en indeks som reflekterte motivasjons potensialet ved en jobb. På engelsk ble indeksen hetende ”Motivating Potential Score-additive index”, MPS-indeksen er således en samlet måling over de fem nevnte jobbegenskapene (Houkes et al. 2003, s.432). I 2003 utførte Houkes et al. forskning blant lærere og bankfolk med sikte på å trekke ut spesifikke mønstre av forholdet mellom ”jobbegenskaper” og ”jobbutfall”. Innunder jobbegenskaper ble blant annet MPS-indeksen brukt. Forholdet mellom *jobbegenskaper* og *-utfall* ble igjen satt i sammenheng med *indre motivasjon*, *emosjonell utmattelse* og *turnover blant arbeidstakere* (Houkes et al. 2003, s.444). Houkes et al. fant signifikant sammenheng mellom scoren på MPS-indeksen og intern jobbmotivasjon. Desto høyere score på MPS-indeksen, desto høyere indre motivasjon

(Houkes et al. 2003, s.445). I samsvar med tidligere forskning fant man også i Houkes et. al sin studie at utfordrende arbeid fører til motivasjon over lengre tid. Det forteller oss at tiltak som forandringer i jobboppgaver ikke vil falme over lengre tid, slik en lønnsøkning kan gjøre (Houkes et al. 2003, s.445).

Forhold som kan hjelpe til med å øke indre motivasjon er *opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap* samtidig som kildene til slike opplevelser krever jobber med *variasjon til ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebehandling, jobbautonomi og tilbakemeldinger på utført arbeid* (Kuvaas, 2008, s. 27). Dette er også er de samme variablene som Houkes et. al. nevner som de grunnleggende variablene som genererer indre motivasjon i jobbsammenheng (Houkes et.al. 2001, s.3). Forskningen på jobbautonomi er veldokumentert blant annet gjennom et komparativt studie på ansatte i USA og Bulgaria utført av Deci et. al. (2001). Her finner man at autonomi har direkte positiv innvirkning på indre motivasjon (Kuvaas, 2008, s. 27). Andre studier av ansatte med høy grad av jobbautonomi viser at disse er mer motiverte og gjør en bedre jobb enn andre, samtidig som de opplever høyere generell tilfredshet, høyere tilfredshet med jobbaspekter (selve jobben, lederne, kollegaene, lønn osv.). De føler dessuten høyere grad av organisasjonsforpliktelse, er mer involverte samtidig som de sjeldnere opplever fysiske eller emosjonelle sykdomssymptomer, mindre rolleklarhet og rollekonflikt. I tillegg har disse ansatte lavere turnoverintensjon og faktisk turnover enn ansatte med lavere jobbautonomi (Kuvaas, 2008, s. 27).

Utover studiene på jobbautonomi er det gjort lite forskning på hvordan ledere kan tilrettelegge for større grad av stimuli for den indre motivasjonen (Kuvaas, 2008, s. 27). Følgelig utførte Kuvaas (2007) en studie for nettopp å finne frem til hva ledere kan gjøre for å øke den indre motivasjonen. Han undersøkte de ansattes følelse av jobbautonomi, følelse av samhandling samt opplevelsen av hvor godt nærmeste leder klarte å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse (Kuvaas, 2008, s. 27). De 779 respondentene hadde et bredt utvalg av jobber. I studien fikk autonomi og støttende ledelse høy score i forhold til arbeidsprestasjoner, mens samhandling fikk lavere oppslutning (Kuvaas, 2008, s. 28). Autonomi og støttende ledelse hadde en direkte innvirkning på arbeidsprestasjoner gjennom indre motivasjon, mens samhandling hadde indirekte innvirkning på arbeidsprestasjoner via indre motivasjon. Således er ikke bare autonomi og støttende

ledelse, men også samhandling viktig for indre motivasjon. Studien støtter dessuten tanken om at indre motivasjon er viktig i en rekke yrker, og at enhver virksomheter vil kunne nyte godt av bruken av myk HRM (Kuvaas, 2008, s.28). Se mer om dette i teorikapittel 8.4.

Vansteenkiste et. al. mener å ha belegg for at indre motiverte medarbeidere er flinkere til å sørge for egenutvikling og derfor tar initiativ og ansvar i arbeidet sitt i større grad enn ytre orienterte medarbeidere (Vansteenkiste et al., 2004, s.269). De indre orienterte medarbeiderne vil typisk hjelpe andre på arbeidsplassen og igjennom dette fremstå mer autentisk i arbeidssituasjonen og således få bedre kontakt med omgivelsene sine enn andre. Vansteenkiste et. al. mener og at ytre orienterte medarbeidere kan være med på å hindre vekst i et selskap (Vansteenkiste et al., 2004, 269). Dessuten vil den ansattes strev mot de ytre orienterte målene måtte gå på bekostning av en selv ved at man undergraver sine egne ønsker av valg og frihet i jobben (Vansteenkiste et al., 2004, 269). Ytre orienterte medarbeidere står i fare for å leve med et mislighold mellom hva de vil oppnå og hva de har oppnådd. De risikerer derfor å sitte med en sterk fornemmelse av sjelden å oppnå det de egentlig vil ha. Dette skyldes og at materialistiske goder ofte gir kortvarig glede (Vansteenkiste et al., 2004, 269).

8.6 Forskning motivasjon og utbrenthet

I det følgende vil ”jobb-verdi-orientering” tas i bruk som en dimensjon. Dimensjonen kommer fra det engelske uttrykket ”work value orientation”. Denne orienteringen vil brukes på samme måte som den indre og ytre motivasjonsorienteringen i det den tar for seg hva mennesker drives av på det individuelle nivå.

Det er i forskningen i mindre grad utført studier på indre vs. ytre jobb-verdi-orientering knyttet opp mot arbeidsutfall, slik som emosjonell utmattelse (Vansteenkiste et al., 2004, s.252). Vansteenkiste et. al. forsøker å rette opp i dette og har gjennom sitt forskningsbidrag sett på nettopp ytre, i stedet for indre jobb-verdi-orientering og hvilke negative effekter de forskjellige orienteringene kan ha på arbeidsutfall, som emosjonell utmattelse (Vansteenkiste et al., 2004, s.252). I studien defineres *indre* jobb-verdi-orientering som de ansattes ønske om å *aktualisere seg*,

utvikle seg, vokse i jobben, bygge meningsfylte og tilfredstillende relasjoner med kollegaer samt å være hjelpsom for andre på arbeidsplassen. STD-teorien, Self-determination Theory, antyder at indre verdier er assosiert med velvære fordi man i kampen mot å oppnå indre livsverdi tilrettelegger for tilfredsstillelse av de grunnleggende psykiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Vansteenkiste et al., 2007, s.253).

Den *eksterne* orienteringen derimot representerer den tradisjonelle *jakten på suksess* ved å klatre i hierarkiet for å oppnå *jobbstatus, prestisje og høy inntjening* (Vansteenkiste et al., 2007, s.252). I henhold til STD teorien til Niemiec, Ryan & Deci i 2006 vil den ytre orienteringen være med på å forringe helsen, da man med denne vil jobbe mot menneskets fysiske behov (Vansteenkiste et al., 2007, s.252). Niemiec et. al. konkluderer i sin forskning med at oppnåelse av indre drivkraft tilfredstiller menneskers fysiske basisbehov og deres fysiske helse (Niemiec et. al., 2009). Samtidig fant de ut at ytre drivkraft eller måloppnåelse, som penger, berømmelse og status, ikke var relatert til tilfredsstillelse av fysiske basisbehov, men derimot viste en sammenheng med dårlig fysisk helse (Niemiec et. al., 2009). Tidligere har forskningen på indre livsverdier gitt varierte resultater, likevel er den samme forskningen konsistent hva gjelder ytre verdier, og man har mang en gang kommet frem til at ytre livsverdier gir dårligere fysisk helse og er ødeleggende for velværet. Man kan få lav selvtillit, lav sosial produktivitet, lavere selvrealisering, samtidig som ytre livsverdier fører til høyere sykkelighet, som depresjoner (Vansteenkiste et al., 2004, s.253).

Vansteenkiste et. al. finner videre i sin forskning, i likhet med tidligere forskning som STD-teorien, at man hos mennesker med indre verdier kan forutse positive arbeidsresultater, mens man hos dem med ytre verdier vil kunne forutse negativ utvikling mot mindre positive og mer negative arbeidsutfall (Vansteenkiste et al., 2004, s.268). I forskningsartikkelen spesifiseres det ikke hva som ligger i arbeidsutfallet på annen måte enn at det innledningsvis i artikkelen nevnes at negative arbeidsutfall kan være emosjonell utmattelse. Det spesifiseres heller ikke hva som ligger i negative arbeidsutfall når funnene fremlegges senere i artikkelen. Likevel forstås det her at emosjonell utmattelse kan være innlemmet i det negative arbeidsutfallet, men dette vites ikke for sikkert. Videre forklares det at arbeidsutfall

blir målt gjennom jobbtilfredsstillelse, jobbdedikasjon og jobbvitalitet. Forskingen til Vansteenkiste et. al. kom frem til at negative effekter fra ytre jobb verdier som oftest gjorde seg gjeldende utenfor jobbarenaen, og at man derfor så at mennesker med slike verdier hadde lavere kvalitet på sitt privat liv enn andre. Dvs. at disse hadde mindre livsnytelse, var mindre fornøyde med livene sine og opplevde større konflikter mellom deres arbeid og familieliv (Vansteenkiste et al., 2004, s.268). Vansteenkiste et. al. foreslår at dette kan komme av at ansatte med indre jobbverdier kan føle seg oppløftet etter en arbeidsdag og har energi når de kommer hjem til å konsentrere seg fullt og helt om familielivet, mens de med ytre jobbverdier føler seg mentalt tappet etter arbeid og således ikke har noe overskudd igjen (Vansteenkiste et al., 2004, s.268). Forskingen kom i det hele tatt frem til at mennesker med en ytre orientering stort sett var mer ulykkelige enn andre. Disse følte seg mer utmattet og tomme enn andre og opplevde mer kortvarig glede over de jobbmål som faktisk ble nådd (Vansteenkiste et al., 2004, s.268). Ansatte med ytre jobbverdier hadde også større turnoverintensjon. Samlet fant man at i tillegg til å gi virksomheten store kostnader på grunn av manglende velvære, får en ytre orientering også ytterligere negative konsekvenser for hele virksomheten (Vansteenkiste et al., 2004, s.268). Sist, men ikke minst kommer Vansteenkiste et. al. frem til et paradoks, nemlig at; mens høyere materialistisk levestandard trolig vil øke velværet, vil penger og finansiell suksess undergrave velværet når det blir hovedfokuset i arbeidet vårt (Vansteenkiste et al., 2004, s.268).

I den tidligere nevnte studien til Houkes et. al., med formål å finne ut hva som kunne forbedre ansattes helse og motivasjon, ønsket de å oppnå aksept for at det er et mønster mellom de fire jobb karakteristikaene oppgave karakteristika, arbeidsmengde, sosial støtte og umøtte karriereønsker og de tre potensielle variablene indre motivasjon, emosjonell utmattelse og turnoverintensjon. I studien kom de frem til at en reduksjon i arbeidsmengde kan forhindre emosjonell utmattelse (Houkes et. al., 2003, s.446). I tillegg, ved å bruke MPS indeksen⁸ som måler indre motivasjon gjennom fem variabler av arbeidets autonomi, oppgavevariasjon, jobbtilbakemeldinger, oppgaveidentitet og oppgave relevans, og ved å sette denne opp mot emosjonell utmattelse viste det seg at jo lavere utfall på MPS-indeksen, desto

⁸ Se mer om MPS indeksen i teorikapittel 8.5

høyere utfall på emosjonell utmattelse eksisterte (Houkes et. al., 2003, s.444). Resultatet ble det stikk motsatte av det utfallet ble når man brukte den samme indeksen til å måle høy indre motivasjon. Dette er en sterk indikasjon på at mennesker som er indre motiverte ikke er emosjonelt utmattede og omvendt. I likhet med funnet på emosjonell utmattelse har dette vært funnet tidligere av Xie & Johns (1995). De så en sammenheng mellom stillingsbeskrivelser, som jobbens innhold, og emosjonell utmattelse, hvor den emosjonelle utmattelsen slo ut både når stillingsbeskrivelsen eller oppgaveinnholdet var for høyt eller for lavt (Houkes et. al., 2003, s.444). Videre har Kuvaas i sin forskning kommet frem til at mennesker med høy indre motivasjon har lave utslag på jobbstress og sykefravær (Kuvaas, 2008, s.26). For mer om denne forskningen se teorikapittel 9.1 om bruk av incentivers innvirkning på motivasjon.

8.7 Verdier og motivasjon

Gee et. al. mente i 1996 at den nykapitalistiske ideologien, om at suksessfulle virksomheters mål, hensikt og visjon kun er profitt, ikke kan holde mål. Dette da profitt i seg selv ikke er tilstrekkelig for å *motivere* ansatte og ledere til fullt ut å forplikte seg til den konkurransepregede verdenen, da den også til enhver tid krever ekstraordinær arbeidsinnsats fra de ansatte (Sazko, 2007, s.37).

I 1962 gjorde Thorsrud og Emery et pionerprosjekt i Norge hvor de fremmet seks psykologiske forhold eller jobbkrav de mente var nødvendige for at ansatte skulle få en tilfredsstillende jobb samtidig som både arbeidsmiljøet og organiseringen i organisasjonen ville bli bedre (Matthiesen, 2004, s.173). De psykologiske jobbforholdene var; *innhold og variasjon, å lære noe, å treffe beslutninger, anseelse, en viss grad av verdifullt og nyttig arbeid, at jobben er forenlig med en ønskelig fremtid*. Forholdene er senere nedfelt i arbeidsmiljølovens paragraf 12. Blant de seks forholdene finner man flere faktorer som vil innvirke direkte på jobbmotivasjon, og det er høyst sannsynlig at en ivaretagelse av psykososiale jobbkrav vil skape mer trivsel og motiverte medarbeidere enn hvis disse ikke overholdes (Matthiesen, 2004, s.174). Blant de psykologiske forholdene finner vi som nevnt følelsen av å yte et verdifullt og nyttig arbeid. Dette forholdet finner man igjen i den sjette dimensjonen i mismatch-modellen til Maslach, nemlig verdikonflikt, hvor en indre verdikonflikt bør

unngås for å unngå jobbslitasje som igjen kan føre til utbrenthet (Maslach, 1996, s.16).

Hackman & Oldhams modell over jobbkarakteristika (1975, 1976) vektlegger hvor viktig det er for den ansatte å utføre en jobb vedkommende synes at gir mening og er verdifull. Modellen fremhever fem kjennetegn som er avgjørende for jobbtrivsel. Disse er; *ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgaveviktighet, autonomi og tilbakemelding*. Faktorene har tilsynelatende god korrelasjon med Thorsrud og Emerys studie på psykologiske jobbkrav (Matthiesen, 2004, s.175). Hackman & Oldham lister opp det de mener er kritiske psykologiske tilstander. Disse er; a) *opplevelse av arbeidet som meningsfullt* - hvor ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgaveviktighet er sentrale betingelser, b) *opplevelse av ansvar for utfallet av arbeidet* som har sammenheng med i hvilken grad arbeidstaker opplever arbeidet som autonomisk eller selvstendig, c) *kjennskap til resultatene av arbeidet*, som igjen er en konsekvens av tilbakemelding. Sluttmålingene fra modellen gir svar på jobb-motivasjon, tilfredshet, prestasjon og tilstedeværelse. Dvs. at hvis et arbeid oppleves variert og meningsfullt, og man opplever å være betydningsfull, samtidig som man får tilbakemeldinger og muligheten til å være selvstendig, så vil dette påvirke jobbforholdet positivt. Man blir mer tilfreds, motivert og utfører arbeidet bedre (Matthiesen, 2004, s.176).

Store amerikanske studier bekrefter at når respondenter blir bedt om å liste opp viktigheten av ulike jobbdimensjoner setter de stort sett opp "en viktig jobb" på første plass, mens "lønn" kommer på sisteplass (Kuvaas, 2008, s.20). Studier bekrefter teorier om at individet oftest vektlegger at jobben er interessant, spennende og meningsfull som viktigst for en selv, mens man på vegne av andre har lett for å tro at de blir motivert av ytre stimulans (Kuvaas, 2008, s.20).

Individuelle verdier og organisatoriske verdier burde altså stemme overens. Verdier og moral er viktig for den indre motivasjonen. Følgelig vil arbeid en selv anser som "en god gjerning" virke positivt inn på den indre motivasjonen og dermed gleden og tilfredsstillelsen av å utføre et bestemt arbeid.

9. Incentiver

Virksomheter i hele verden inkludert Norge anvender i stor grad belønningsincentiver for å motivere sine ansatte til å utføre ønsket arbeid og å holde lønnsomheten til virksomhetene oppe. Til og med statlige organisasjoner anvender i dag incentivsystemer for å opprettholde effektiviteten. Men hva gjør egentlig dette med virksomhetene, organisasjonene og de ansatte? I det følgende avsnittet vil jeg se nærmere på dette spørsmålet, samt definere nærmere forholdet mellom indre og ytre motivasjon og bruk av incentiver.

Om en virksomhet anvender myk eller hard HRM, som definert i teorikapittel 8.4, vil variere med virksomhetens verdier og holdninger samt virksomhetens og samfunnet den omringes av sin kultur. At hard HRM anvendes den dag i dag vil forbause noen, da en slik tilnærming til ansatte kan fremstå noe gammeldags og lite fleksibel. Likevel er det slik at man i de fleste virksomheter har en enighet om at belønningssystemer vil fremme bedre arbeidsytelse fra de ansatte (Kuvaas, 2008, s.20). Teorier i tråd med den harde HRM-tankegangen *brukes derfor som utgangspunkt for definisjonen av "god selvskapsstyring"* (Kuvaas, 2008, s.20). På grunnlag av dette vil ledelsen i mange organisasjoner forholde seg til driften som om den var konkurranseutsatt, hvor alle aktørene har som oppgave å optimalisere sine egne interesser (Kuvaas, 2008, s.20). Eksempler på statlige eide og styrte organisasjoner som drives etter denne tankegangen finner man i sekundærhelsesektoren i Norge. Følgelig vil man både i offentlige og private organisasjoner overkontrollere sine ansatte, stille økende krav til rapportering og detaljert målstyring samt tilby individuelle prestasjonsbaserte belønningsformer for å øke ansattes ytevilje (Kuvaas, 2008, s.20). Likevel ser man fra forskning på motiver konsekvent at det er de indre motiver som presiseres som de viktigste. Disse bør komme før de ytre, noe funn fra forskning på tvers av kulturer også understøtter (Kuvaas, 2008, s.20). Studier viser at så mange som 95% av alle arbeidstakere i utgangspunktet er indre motivert til å gjøre en god jobb, forutsatt at det er tilrettelagt for det (Kuvaas, 2008, s.20).

Det er kjent at det er grunn for å mene at ytre motiver som økonomiske incentiver kan fungere på kort sikt for å etablere god jobbadferd. Likevel vet man at de samme økonomiske incentivene er lite egnet over lengre tid for å skape varige positive

endringer i holdninger, verdier og adferd hos ansatte (Kuvaas, 2008, s.20). Like fullt synes det å være de økonomiske incentivene som styrings- og organisasjonsprinsipper som får aksept i arbeidslivet (Kuvaas, 2008, s.20). Også i Norge har man overvurdert behovet for kontroll og incentiver som motivasjonsfaktor (Kuvaas, 2008, s.21). I yrker hvor kvalitet er viktigere enn kvantitet er indre motivasjon viktigere for å fremme gode arbeidsprestasjoner. Ytre motivasjon kan derimot passe godt i arbeid med trivielle arbeidsoppgaver som i bunn og grunn har lite motiverende egenskaper (Jenkins et. al, 1998, s.783). Deci et. al. peker i sin forskning på at bruk av ytre stimulerende belønninger og fokus på en ytre stimulerende strategi vil stå i stor fare for å ødelegge, fremfor å stimulere, den indre motivasjonen hos ansatte (Deci. et. al., 1999, s.659). En statistisk oversiktsanalyse på indre motivasjon bekrefter dette idet den viser til at ytre belønning i form av materielle goder vil forringe indre motivasjon, som igjen vil overskygge den indre motivasjonen som i utgangspunktet var til stede (Kuvaas, 2008, s.28). Ytre motivasjon av ikke materiell art, som skryt for utført arbeid, vil derimot kunne øke indre motivasjon. Materielle goder som kommer overraskende og ikke er relatert til adferd, vil heller ikke redusere den indre motivasjonen. Overraskende elementer vil altså ikke ha noen effekt på indre motivasjon, men heller trolig ikke på ytre motivasjon (Deci et. al., 1999, s.656).

At oppgaver som i utgangspunktet har vært indre motiverende forandres til ytre motiverende oppgaver ved å koble dem til incentivsystemer, kan forklares ved at man i stedet for å handle av gleden ved å utføre en handling, heller begynner å forbinde oppgaven med hva man kan få ut av å gjøre den, og derfor mister sin indre motivasjon til å utføre den (Kuvaas, 2008, s.29). Den klassiske forklaringen på dette er at mottakeren av belønningen føler seg kontrollert utenfra og derfor opplever manglende autonomi (Deci et.al.,1999, s.653). Belønningsmottakeren går fra å *tenke at dette gjør jeg fordi det er meningsfylt, interessant, morsomt, utviklende osv.*, til en tankegang hvor han eller hun handler fordi de blir betalt for det (Kuvaas, 2008, s.29). Dette gjelder særlig ettersom man ikke trenger å rettferdiggjøre for seg selv hvorfor man ønsker å utføre handlingene utover det at man tjener penger på dem. Dette ligger og i incentivsystemets natur da det nettopp er opprettet for å fremme en bestemt adferd (Kuvaas, 2008, s.29).

Ansatte med særlig behov for autonomi vil være spesielt utsatte for negative sider av ytre styring (Kuvaas, 2008, s.29). Dog bør det nevnes at det er nettopp de medarbeiderne med høyt ønske om autonomi og indre motivasjon som trolig vil ha minst behov for innføring av et incentivsystem. Dette gjelder særlig siden økonomene ved sin tro på incentivsystemer legger til grunn at ansatte av natur er slappe og yter minst mulig, hvilket ikke er tilfelle for den indre motiverte medarbeider (Kuvaas, 2008, s.29). En medarbeider med stor grad av indre motivasjon vil heller jobbe for mye, hvor utfordringen til lederen heller vil være å begrense arbeidstimene til den ansatte.

Likevel er det viktig å poengtere at den ansatte gjerne må betales godt for arbeidet vedkommende gjør, men poenget er at det ikke skal være belønningene som ligger til grunn for at arbeid gjøres godt (Kuvaas, 2008, s.30). Når det gjelder fastlønn er det ofte ment at denne ikke virker motiverende. Kuvaas mener dette er feil da fastlønn kan være indre motiverende om den ligger på et tilfredstillende nivå over tid uten at den ansatte blir kontrollert slik han eller hun ville blitt ved bruk av økonomiske incentiver (2008, s.31). Kuvaas mener således at for å drive frem de beste prestasjonene fra ansatte over tid, bør man tilrettelegge for en tilfredstillende og konkurransedyktig lønn i utgangspunktet, slik at vedkommende føler seg friggitt fra økonomiske incentiver og kremmertanker i forbindelse med sine arbeidsoppgaver (Kuvaas, 2008, s.45).

9.1 Forskning på bruk av incentivers innvirkning på motivasjon

I forskning utført av Deci et. al. (1999) kommer man frem til at indre motivasjon er mer effektivt enn ytre motivasjon for å fremme gode prestasjoner hos ansatte. Dette gjelder gjerne i spennende jobber med fokus på kvalitet fremfor kvantitet, og hvor forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktig (Deci et. al., 1999, s.651). Jenkins et. al. fant ett år tidligere i sin forskning at ytre motivasjon kan fungere godt i jobber som ikke er indre motiverende i utgangspunktet, og hvor oppgavene er trivielle, enkle og standardiserte samtidig som det viktigste er å få jobben unnagjort (Jenkins et. al., 1998, s.783). Forsking utført av Kuvaas på organisasjoner i Norge viser at det er positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon (2008, s.25). Funnene viser og at det er positiv sammenheng mellom indre motivasjon og viljen til

å hjelpe andre med deres arbeidsoppgaver samt organisasjonsidentifisering og lav turnoverintensjon (Kuvaas, 2008, s.25). Av ytterligere interesse for denne oppgaven er det at den samme forskningen gir signifikant negativ sammenheng mellom indre motivasjon, jobbstress og sykefravær. Dette gir i noen grad belegg for at også andre organisasjoner enn kun dem hvor høy grad av indre motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldende, også burde ta myk HRM mer i bruk (Kuvaas, 2008, s.26). Dette gjelder særlig da virksomheter med stor grad av ytre motivasjonsfaktorer, har høyere turnover blant de ansatte enn andre og følgelig risikerer å miste "know how" internt i organisasjonen (Kuvaas, 2008, s.26). Det vil igjen forringe organisasjonens konkurransevne.

På bakgrunn av den ovenforstående diskusjonen om hvordan bruken av incentivsystemer innvirker på den ansatte viser det seg at incentivsystemer kan ha positive innvirkninger på arbeidsprestasjoner hos ansatte som jobber i virksomheter med fokus på kvantitet fremfor kvalitet, og hvor lav turnover blant de ansatte ikke er noe mål i seg selv. Incentivsystemene anbefales således ikke for virksomheter hvor de ansatte i utgangspunktet er indre motiverte og hvor kvaliteten på produktene eller tjenestene de ansatte leverer er viktige. Belønninger som gis de ansatte bør standardiseres i form av fastlønn i forkant av handlinger, som skal utføres og ikke på bakgrunn av spesifikke utførte handlinger. Dette da resultatbasert belønning for utførelse av oppgaver vil ta gleden, og dermed den indre motivasjonen fra den ansatte. Organisasjoner kan altså øke sin langsiktige konkurransevne ved å verne om indre motivasjon hos de ansatte da indre motivasjon har positiv innvirkning på arbeidsprestasjoner samt er med på å begrense turnoverintensjonen til ansatte.

10. Resymé av teoridelens hovedfunn på utbrenthet og motivasjon

Avslutningsvis ønsker jeg kort å ramse opp hovedfunnene fra forskningen, belyst i teoridelen, som er med på å danne grunnlaget for den foreløpige forståelsen av utbrenthet, og dimensjonenes eventuelle sammenheng med indre- og/eller ytre motivasjon.

Niemiec, Ryan & Deci finner i 2006 at indre drivkraft tilfredstiller menneskers psykiske helse (Niemiec et. al., 2009) Samtidig fant de ut at ytre drivkraft eller måloppnåelse, som penger, berømmelse og status hadde sammenheng med dårlig psykisk helse (Niemiec et. al., 2009). Tidligere forskningen på ytre verdier viser at ytre livs verdier gir dårligere fysisk helse, samt kan virke ødeleggende på velvære, eksempelvis gjennom lav selvtillit, lav sosial produktivitet, lavere selvrealisering, samt fører til høyere sykkelighet, som depresjoner (Vansteenkiste et al., 2004, s.253). Det nevnes ikke i noen av disse teoriene om mental eller fysisk helse innbefatter utbrenthet, men da utbrenthet gjennom især dimensjonene emosjonell og fysisk utmattelse både er en mental og fysisk lidelse vil det være nærliggende å anta at dette kan være tilfellet. Fra STD-teorien og Vansteenkiste et. al. sin forskning fremgår det at man hos mennesker med indre verdier kan forutse positive arbeidsresultater, mens man hos dem med ytre verdier vil kunne forutse negativ utvikling mot mindre positive og mer negative arbeidsutfall (Vansteenkiste et al., 2004). Her vites det heller ikke om utbrenthet innlemmes i arbeidsutfall, bare at de samme forskerne nevner at negativt arbeidsutfall eksempelvis kan være emosjonell utmattelse. Følgelig er det også her trolig at funnene om negativt arbeidsutfall også kan gjelde tilfeller av utbrenthet gjennom dimensjonen emosjonell utmattelse.

Negative effekter fra ytre jobbverdier fører også til lavere livsnyttelse, større misnøye med livet og større konflikter mellom arbeid og familieliv (Vansteenkiste et al., 2004, s.268). Mennesker med ytre drivkraft er oftere ulykkelige enn andre. De føler seg mer utmattet og tomme og opplever mer kortvarig glede over jobbmål som blir nådd (Vansteenkiste et al., 2004, s.268).

Målinger gjort med MPS-indeksen, som måler indre motivasjon, viser også at mennesker som er sterkt indre motivert, sjelden er emosjonelt utmattede, og omvendt (Houkes et al, 2003, s.444). Kuvaas kommer og frem til at mennesker med høy indre motivasjon har lave utslag på jobbstress og sykefravær (Kuvaas, 2008, s.25)

Fra teorien om jobbengasjement, gjennom dimensjonen oppsugningsevne påpekes det at den jobbengasjerte ansatte har evne til å være totalt konsentrert og lykkelig fordypet i sitt arbeide, med en følelse av at tiden går fort og at man ikke klarer å løsrive seg fra arbeidsoppgavene sine (Hakanen et. al, 2008, s. 225). En ansatt som

følger seg ”lykkelig” idet han utfører en oppgave må også være drevet av den indre motivasjonen da Yperen & Hagedoorn definerer den indre motivasjonen som kjernekraften til å utføre en handling i seg selv, i den hensikt å oppnå gleden og tilfredsstillelsen man får av å utføre handlingen (Yperen & Hagedoorn, 2003, s.340). Det er generell enighet om at engasjerte ansatte har høy energi og identifiserer seg sterkt med sitt arbeide (Bakker et. al, 2008, s.187). Dette gjelder dessuten også de indre motiverte ansatte som identifiserer seg med oppgavene sine. Indre jobbmotivasjon er også i hovedsak relatert til variabler av arbeidets innhold som autonomi, kunnskapsvarians, oppgavebetydning, oppgaveidentifisering og tilbakemeldinger på arbeidet (Houkes et. al., 2001, s.3). Mange av disse faktorene stimulerer også jobbengasjement som tilbakemeldinger på arbeid, kunnskapsvarians og autonomi (Bakker et. al., 2008, s. 191). På bakgrunn av disse funnene anses det som lite trolig at en person som er ytre motivert, er jobbengasjert. Det antas følgelig i denne oppgaven at det kun er sammenheng mellom indre motivasjon og jobbengasjement og ikke ytre motivasjon og jobbengasjement.

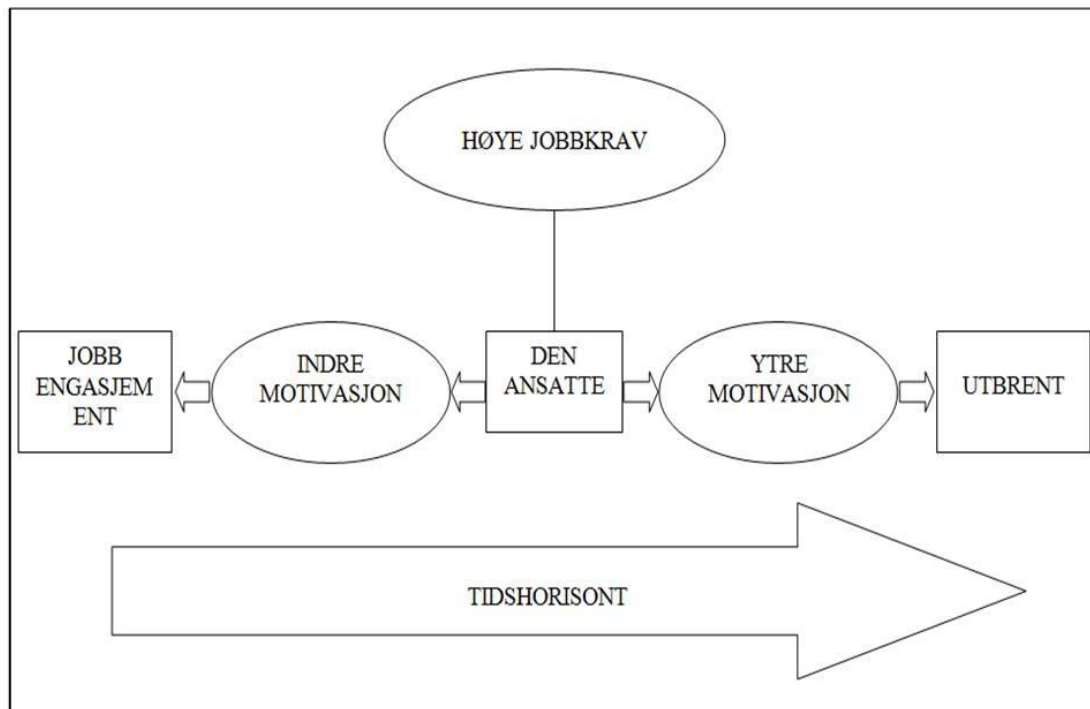
Ut ifra de gjennomgåtte hovedfunnene på utbrenthet og jobbengasjement og indre og ytre motivasjon kan det trekkes noen konklusjoner. Når det gjelder forholdet mellom utbrenthet og indre og ytre motivasjon eller drivkraft taler teorien for at det finnes en sammenheng mellom i alle fall bedre helse og indre motivasjon, og dårligere helse og ytre motivasjon. Samtidig viser funnene at indre motivasjon sjelden har sammenheng med deler av utbrenthetens første dimensjon som er emosjonell utmattelse, hvilket indikerer at dette funnet også vil gjelde for utbrenthet. Funnene så langt i denne oppgaven viser at det er grunn til å tro at det er en sammenheng mellom ytre motivasjon og utbrenthet, og at det ikke er sammenheng mellom indre motivasjon og utbrenthet. Likevel vites ikke dette for sikkert da ingen av studiene presentert i teoridelen direkte har tatt for seg utbrenthet og indre og ytre motivasjon. Følgelig vil jeg i det kommende gjøre rede for funn fra undersøkelsene som er gjort i denne oppgaven for å komme i dybden av om det er en direkte sammenheng mellom indre og/eller ytre motivasjon og utbrenthet. Når det gjelder jobbengasjement er det også å forstå fra ovenforstående gjennomgang av de teoretiske funnene at det kan være en sammenheng mellom indre motivasjon og jobbengasjement.

11. Forskningsmodell

Med bakgrunn i teoridelen, og de foreløpige resonnementene ovenfor nevnte resonnementene om en eventuell sammenhengen mellom ytre motivasjon og utbrenthet og indre motivasjon og jobbengasjement fremlegges det her en forskningsmodell som har til formål å visualisere funnene over de potensielle sammenhengene gjennomgått i oppgavens teoridelen. Funnene fra teoridelen og dermed forskningsmodellen vil i etterkant testes ut med utgangspunkt i oppgavens forskningsdel og problemstilling. Deretter vil funn av relevans for oppgavens forskningsmodell og problemstilling belyses i data- og analysedelen i oppgaven, for å bekrefte eller avkrefte antatte sammenhengsforhold.

Den bakenforliggende forutsetningen for forskningsmodellen er at de ansatte jobber under høye jobbkraav. Dette er i samsvar med funn fra teoridel 5.3 om at høye jobbkraav har sterk sammenheng med utbrenthet (Hakanen, 2008, Halbesleben, 2004, m.f.). Det er dessuten en forutsetning for å bli utbrent at det er kraav relatert til jobben, og ikke andre kraav i livet, som fører til utbrenthet. Hvis en lidelse i hovedsak oppstår som følge av ikke jobbrelatert art er den psykiske lidelsen heller ikke utbrenthet (Maslach, 1997, s.156), se kapittel 5. Pilen med tidshorisont henviser til spørsmålet som dukker opp i teoridelen, hvor Bakker et. al. (2008) undres på om ansatte med jobbengasjement også vil kunne brenne ut en dag å bli utbrente. Det henvises her til at også ansatte med høyt engasjement og høye jobbkraav må bli slitne, til tross for at de brenner for oppgavene sine, og derfor også kan bli utbrente til slutt.

Forskningsmodell



Figur 2

I tråd med forskningsmodellens antagelser om hvordan utbrenthet og jobbengasjement henger sammen med ytre eller indre motivasjon, vil oppgavens problemstilling og formulering fremlegges i det kommende kapittel 12.

12. Problemstilling og problemformulering

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av problemstilling samt begrunnelsen for hvorfor denne problemstillingen ble interessant å se på.

12.1 Begrunnelse for valg av problemformulering

Slik man kjenner det fra teorien om utbrenthet er arbeidstakere som over lengre tid blir utsatt for stress, potensielle kandidater for utbrenthet. Dog nevnes det ikke så mye om arbeidstakernes bakgrunn og hva som interesserer dem. I min studie har jeg derfor ønsket å belyse utbrente menneskers motivasjon i forkant av deres tilstand som

utbrent. Det er mange som i tidlig alder er svært ambisiøse og derfor tar seg utdanning og jobb som igjen vil gi dem ytre orienterte belønninger, som for eksempel anerkjennelse, tittel eller penger. Disse jobbene stiller ofte store krav til resultater og krever mennesker med stor arbeidskapasitet. Som nyansatt er det kanskje lettere for de yngre enn de eldre å jobbe veldig mye for å oppnå anerkjennelse og skryt, samtidig som de skyver under teppet at de har en jobb som egentlig ikke gleder eller driver dem. Et spørsmålet som dukker opp i denne forbindelse er hva en jobbsituasjon hvor man mangler indre motivasjon gjør med oss, og om mangel på indre motivasjon sånn sett kan trigge utbrenthet! Kanskje er det også slik at eldre ansatte er mer bevisste hvilke jobber de tar og derfor sjeldnere arbeider med noe som ikke motiverer dem på det indre planet. Kanskje vil disse også av den grunn sjeldnere bli utbrente?

Jeg ønsker derfor å se om jeg kan finne noen sammenhenger mellom utbrenthet og indre og/eller ytre motivasjon for å komme enda dypere inn i forståelsen av utbrenthet. Dette er spennende da temaet om utbrenthet og motivasjon ikke er godt nok dokumentert i litteraturen, og de direkte sammenhengene mellom utbrenthet og motivasjon derfor enda ikke er tilstrekkelig påvist eller avvist. Følgelig ønsker jeg å se på hva som har ført til utbrenthet hos de kandidatene jeg har undersøkt og hvilken type motivasjon de hadde for å arbeide så mye. Var de indre eller ytre motiverte, og kan jeg på bakgrunn av deres motivasjon se noen sammenheng med hvorfor de ble utbrente? På basis av den ovenforstående problemformuleringen har jeg valgt problemstilling preseter i det kommende delkapittelet 12.2.

12.2 Problemformulering

I hvilken grad kan man se en sammenheng mellom indre eller ytre motivasjon og tilfeller av utbrenthet?

13. Metode

I denne oppgavens metodedel vil det bli redegjort for metodevalg og begrunnelse for bruk av metode, hvilke respondenter som er brukt og metoden rundt selve innhenting av undersøkelsesresultatene. Kritikk av metoden brukt i oppgaven vil også bli belyst.

13.1 Det kvalitative eller det kvantitative metodeforløpet

Kvalitativt og kvantitativt metodeforløp defineres ved forskjellige karakteristika. Ved bruk av den kvantitative metoden henter man inn resultater som gir svar i et talltallmateriale (Østbye m.fl, 2002), hvor målet gjerne er å kartlegge strukturer eller mønstre. Statistiske mønstre gir ofte godt grunnlag for å kunne generalisere (Østbye m.fl, 2002). Den kvantitative metoden er av mer upersonlig art, hvor man gjerne jobber med innsanking av materiell fra mange respondenter. Metoden gir liten mulighet for at man kan sette seg inn i hver enkelt av respondentenes situasjoner. Videre egner den kvantitative metoden seg godt for forskning hvor man ofte vet hva man leter etter før man har begynt forskningsforløpet. Dette da en dypere forståelse og videreføring av funn underveis i prosessen (f. eks i spørreundersøkelser) ikke kan anvendes, da grunnlaget for tall materialet må være det samme igjennom hele forskningsforløpet for at tallene skal kunne sammenlignes.

Mens den kvantitative analysen egner seg for å analysere og systematisk kartlegge kjennetegn og variasjoner i større mengder materialet, gjør den kvalitative metoden det mulig å komme dypere inn i et avgrenset materiale. Den kvalitative metoden er mer personlig og gir større spillerom for å grave og analysere i respondentens påstander og oppfatninger. Den kvalitative metoden setter mennesket i fokus, og man får en ”en-til-en” kontakt med respondentenes reaksjoner på spørsmål og temaer (Silverman, 2005). Noe av styrken ved den kvalitative metodens intervjuforløp er muligheten til å ligge tett innpå en hverdagssituasjon og vanlig samtale med respondenten. Samtidig som forskeren har liten innflytelse på respondentens tankegang i intervjuforløpet hvilket gjør at uttalelser kommer naturlig (Holme & Solvang, 1996, s. 94). Forskning av kvalitativ art er ofte opptatt av det som er særegent og unikt, og går i dybden med ønske om å avdekke sammenhenger (Holme og Solvang, 1996). Ved datainnsamling i det kvalitative forløpet er man fleksibel og

har derfor muligheten til å endre fokus underveis. Forskeren eller intervjueren er sentral i en slik innsaning av materiale da vedkommende selv analyserer og tolker dataene fortløpende underveis i datainnsamlingen (Maalmøe, 1996, s.187). Forskeren jobber hele tiden med å forstå og fortolke motiv, sammenhenger, strukturer og prosesser. Da kvalitativ metode går i dybden i stedet for i bredden, er mulighetene for generaliseringer mindre enn ved den kvantitative metoden. Da både den kvantitative og kvalitative metoden har sine styrker og svakheter er det ikke slik at man kun skal anvende den eller andre metoden. Østbye m.f. (2002) peker på at man med hell kan anvende begge metoder, også kalt *multimetodetilnærming*, for å trekke styrker fra hver av dem.

13.2 Hvorfor kvalitativt

Temaet for denne oppgaven berører det personlige og individuelle planet hos mennesker som er eller har vært utbrente. Utbrenthet er for mange et delikat tema, hvor flere av disse vil slite med depresjoner og følelsen av å være mindre vellykkede enn andre. For å få informasjon i det hele tatt om sakens kjerne, må man finne mennesker som er villige til å snakke om situasjonen sin, samtidig som mange av disse vil ønske en fortrolig samtale rundt deres situasjon. Den kvalitative metoden med sine dybdeintervjuer passer derfor godt når utbrenthet er tema, siden man gjennom samtaler med respondenten kan oppnå en hvis ”fortrolighet” og derfor ærlige og gjennomtenkte svar (Easterby-Smith et. al., 1993, s.77). Det er heller ikke lett å vite hvordan man skal stille spørsmålene til respondentene for å få de mest ærlige og relevante svarene. Den kvalitative metoden gir spillerom for dette, da man blir kjent med respondenten i undersøkelsesforløpet og derfor bedre forstår hvor man kan grave og stille oppfølgende spørsmål til temaer som dukker opp underveis (Maalbøe, 1996, s.194). Fra de første intervjuene vil man få ledetråder som kan anvendes i de neste. På denne måten vil intervjuene kunne bygge på hverandre, etter hvert som man får større forståelse og innsikt i temaet (Maalbøe, 1996, s.186). Likevel vil jeg forsøke å holde meg til en intervjuguide slik at jeg vil stå igjen med et mest mulig riktig sammenligningsgrunnlag til slutt. Forhåpentligvis vil jeg gjennom den kvalitative metodens styrker stadig oppnå større forståelse av hvordan jeg kan få respondentene til å føle seg frie til å snakke åpent, og samtidig få belyst de viktigste faktorene i deres

jobbhverdag i forhold til deres indre og ytre motivasjon og sammenhengen med utbrenthet.

Den kvalitative metoden er valgt for denne oppgaven av flere grunner. En av dem er at den tidligere forskningen på utbrenthet og indre- og ytre motivasjon i hovedsak er kvantitativ. Til tross for at det ikke alltid er hensiktsmessig å tro at man skal finne opp hjulet på nytt (Holme & Solvang, 1996, s. 88), har ikke den tidligere forskningen gitt meg den dybdeforståelse jeg er ute etter når det gjelder eventuelle sammenhenger mellom indre- eller ytre motivasjon og utbrenthet. I tillegg er det gjort lite forskning på hvorvidt det faktisk er en sammenheng mellom indre eller ytre motivasjon og utbrenthet. Den forskningen som finnes har som tidligere nevnt ikke på en klar og oversiktlig måte oppnådd å belyse skikkelig om det finnes en direkte årsakssammenheng mellom indre eller ytre motivasjon og tilfeller av utbrenthet. Det er funnet en rekke forhold mellom motivasjon og helse på den ene siden og organisatorisk vinning av å ha indre motiverte medarbeidere på den andre, men lite om i hvilken grad den ene eller andre formen for motivasjon har vært sterkere representert blant utbrente kandidater. Jeg har jeg lest mange rapporter som har vært innom forholdet mellom utbrenthet og motivasjon, men likefullt ikke klart å finne ut hvilken hovedform av motivasjon som oftest har gjort seg gjeldende i sammenheng med utbrenthet.

Hvorvidt man er indre- eller ytre motivert tror jeg heller ikke står klart for den vanlige arbeidstaker. Jeg ønsket derfor å få en dypere forståelse av utbrentes jobbsituasjon for selv å kunne tolke hvorvidt respondentene var drevet av indre- eller ytre motivasjon før de ble utbrent. Siden jeg søkte denne dybdeforståelsen mente jeg at det var mest hensiktsmessig å bruke den kvalitative metoden, til tross for at den kvantitative metoden ville gitt meg mye større muligheter til å generalisere på bakgrunn av funnenes størrelser. Den kvalitative metoden gav meg også muligheten til å sette meg inn i respondentenes motivasjon når det gjelder indre og ytre motivasjon, uten at respondentene trengte å være oppmerksomme på hva jeg lette etter. Til slutt fikk de muligheten til å sette seg godt inn i skillet mellom den indre og ytre motivasjonen og selv mene noe om hvorvidt de var indre eller ytre motiverte. Videre har jeg en oppfatning om at de utbrente vil være mer ærlige i en samtale hvor de kan utbrodere eller pakke inn svarene sine litt mer, enn hva kan i et kvantitativt forløp hvor svarene

blir mer absolutte og raskere besvart. I tillegg tillater den kvalitative metoden at respondentene tar seg god tid, og snakker seg litt inn i temaet før de gir sine endelige svar på hvert enkelt spørsmål.

13.3 Valg av informanter

Valg av informanter har delvis vært et bevisst og ubevisst valg. Yin foreslår i sin metodebok (1989) bruk av seks respondenter (Yin, 1989 s.85). På bakgrunn av dette har jeg sett ut åtte utbrente respondenter til dette forskningsforløpet vel vitende om at det kunne komme frafall. Det kan vurderes hvorvidt det burde vært brukt flere respondenter enn det Yin (1989) anbefaler, men grunnet den begrensede tilgangen på tid et studie på fire måneder gir valgt jeg å følge rådet til Yin. Utgangspunktet mitt var at jeg skulle prøve å finne alle respondentene selv, uten profesjonell hjelp til å rekruttere kandidatene. Dette skulle vise seg å fungere relativt greit, siden jeg kjente mange, som kjente andre, som muligens ville være behjelpelige med å la seg intervju. Da utbrenthet for mange fremdeles er en noe tabubelagt tilstand, var det viktig å trå varsomt ved innhenting av respondentene. Dette lærte jeg tidlig, da spesielt en ble merkbart brydd over å bli plukket ut som en mulig kandidat. Han mente selv han var blitt syk av en annen sykdom, og at han derfor aldri har blitt utbrent. Uten sammenligning forøvrig, kjenner jeg til lignende tilfeller hvor utbrente har pådratt seg andre sykdommer som følge av kroppens utmattelse. Disse har sånn sett vært hjemme med det for øyet at man er utbrent, men likevel ønsket å ha en annen sykdom som offisiell grunn for sitt fravær.

For å komme gjennom barrierene som eksisterte for å få kontakt med utbrente kandidater, valgte jeg å oppsøke Aktiv Prosess. Det er et senter i Norge hvor man arbeider med en prosess kalt "The Lightning prosess" som er laget for å hjelpe mennesker som lider av utbrenthet og emosjonell utmattelse. Her fikk jeg god hjelp og muligheten til å sende inn en formell søknad om å få komme i kontakt med deres kunder. Dessverre viste det seg at da søknaden var godkjent, og kandidatene var klare til å bli innhentet, trakk Aktiv Prosess seg fra vårt samarbeid av private grunner. Følgelig var jeg glad jeg selv hadde gjort et grundig søk blant bekjenskaper hos både venner og familie for å finne passende kandidater til undersøkelsesforløpet.

Respondentutvalget i denne oppgaven varierer fra å være totalt ukjente til veldig godt kjente personer. Det er ingen med i undersøkelsen som jeg kun er bekjent av. Dette tror jeg er bra da et intervju med en man er bekjent av mulig ville kunne skape unødvendige vanskeligheter i forhold til om respondentene ville stolt på meg. Det er kanskje omstendigheter man ikke vil at fjernt kjente skal vite om en. Dette føler jeg ikke var noe problem hos dem jeg ikke kjente i det hele tatt, eller hos dem jeg kjente veldig godt. Dette fordi de ukjente hadde full tillit til at jeg overholder anonymitetsprinsippet både når det gjelder organisasjon og navn, samtidig som forholdet vårt ble fullt og holdent profesjonelt. Min interesse for deres liv hadde kun med min oppgave å gjøre. Samtidig vet de jeg kjenner veldig godt, at jeg snakker med dem i fortrolighet og ikke ønsker å volde dem noe ubehag utover det å bli intervjuet. Et godt vennskap er også bygget på trygghet og tillit fra før av noe som kommer godt med i denne situasjonen. Til tross for at jeg mener dette har fungert godt, er jeg klar over at noen temaer i sin natur er så personlig at man heller ikke vil ønske å snakke med sine nærmeste om disse. Således kan det ligge en svakhet i intervjuene av de to kjente respondentene da disse ikke vil forholde seg til meg slik man forholder seg til en terapeut eller annen profesjonell hjelp. Likefullt har samtlige intervjuforløp gått bra og respondentene virket ærligheten. Respondentene følte seg trygge, og det virket som om de snakket fritt og var komfortable under intervjuforløpet. Dette underbygges ved at flere av respondentene fortalte meg meget personlige ting, langt utover hva de ønsker at omverdenen og deres nærmeste skal vite. På bakgrunn av dette mener jeg at resultatene fra intervjuene trolig gir relativt ærlige gjengivelser og svar på de spørsmålene jeg stilte dem.

Jeg har med vilje plukket ut respondenter fra forskjellige bransjer. Dette for å se om eventuelle forskjeller og/eller sammenhenger gjelder på tvers av organisasjoner. Med i undersøkelsen er derfor ansatte i både private og offentlige organisasjoner, samt ansatte som jobber med eller uten incentivsystemer. Selv om all respondentene forteller forskjellige historier er det noe som er likere enn andre. Dette er tilfellet i særlig grad tilfellet mellom respondent 3 og 4 da disse har arbeidet i samme avdeling for samme virksomhet. Selv om tilfellene deres er ulike vil dette forsterke funn fra deres type stilling. Dette kan være dumt, men da oppgaven ikke har noe hovedfokus på funn fra bestemte bransjer eller stillinger velger jeg å se bort ifra denne svakheten.

De to respondentene er også av forskjellig kjønn og deres private meninger og forklaringer til hvorfor de ble utbrente.

13.4 Det kvalitative intervju

I det kvalitative intervjuet ønsker man ikke for stor grad av styring fra forskeren (Holme & Solvang, 1996, s. 95). Derimot er det ønskelig å la respondenten få si og mene det de synes er relevant i forbindelse med de forskjellige spørsmålene, og la intervjueren stå fritt til å snakke og grave dypere i de temaene som måtte dukke opp underveis (Eisenhardt, 1989, s. 539). Dette tillater at intervjueren stiller oppfølgingsspørsmål underveis i forskningsforløpet som vil være med på å belyse problematikken i enda større grad (Silverman, 2005). Dette er også det ønskede intervjuforløpet for denne oppgaven da jeg stadig ønsker å få respondenten til å gi en dypere forklaring av ting som dukker opp og som er av relevans for å belyse problemstillingen i oppgaven. For å beholde en tråd i intervjuarbeidet har jeg likevel anvendt en intervjuguide som gir rom for fleksibilitet og avsporinger (Holme & Solvang, 1996, s. 96). Videre ble intervjuene gjennomført som respondentintervju, da den intervjuede selv er delaktig i fenomenet jeg studerer og derfor sitter med private erfaringer av relevans for studien (Holme & Solvang, 1996, s. 100).

Intervjuene har i denne undersøkelsen bestått av dels ansikt til ansikt-intervjuer og dels telefonintervjuer. Ansikt til ansikt-intervjuene foregikk i rolige omgivelser utpekt av respondentene for å gi dem trygghet i prosessen. Telefonintervjuene ble avtalt til et tidsrom hvor respondenten hadde god tid og var et sted alene, gjerne hjemme. Siden intervjuforløpene i hovedsak var tilrettelagt for ansikt til ansikt-kommunikasjon slik som anbefalt av Holme & Solvang (1996, s. 88), la jeg likevel fort merke til at min rolle som intervjuer ble utfordret av en slags terapeutisk virksomhet, hvor min rolle ble å støtte og lytte til respondentenes situasjon. Til tross for at dette var en hyggelig og meget lærerik prosess for meg som utenforstående, ønsket jeg å trekke meg noe tilbake og forholde meg strengere til de utvalgte temaene i intervjuguiden. Følgelig fant jeg etter hvert ut at telefonintervju var mer hensiktsmessig. Respondentene fikk beskjed om å sette av en time eller to, hvor jeg stilte konkrete spørsmål og noterte mens de pratet. Dette viste seg å være en mer effektiv prosess som også gav mer konkrete svar. Det er faktisk mulig at respondentene følte seg mer trygge og var

ærligere, når de slapp å føle seg vurdert av meg underveis i intervjuforløpet. Likevel kan en svakhet ved dette være at jeg ikke kunne se eller tyde kroppsspråk underveis i intervjuforløpet. Et smil vil for eksempel ikke kunne oppdages over telefon, og jeg vil derfor som utforsker ha vanskeligere for å oppdage slike potensielle nyanser ved de intervjuedes svar (Maaløe, 1996, s.214).

Selv om Holme & Solvang (1996, s. 102) anbefaler at man bruker båndopptaker i intervjuforløpet, valgte jeg å ikke gjøre dette. Jeg har bevist droppet bruken av denne da båndopptakeren ofte kan gjøre det vanskeligere for respondentene å slappe av (Maaløe, 1996, s.191). Holme & Solvang understreker også at man skal være forsiktige med bruken av båndopptaker da det viktigste er at respondentene føler seg komfortable i intervjusituasjonen (1996, s. 102), noe jeg antar at en båndopptaker vil kunne være et hinder for. For å kvalitetssikre min avskrift fra intervjuene, har jeg sendt intervjuene til respondentene etter de ble ferdig skrevet ut. Respondentene har sett over og godkjent at intervjuet deres er riktig nedskrevet og utsagnene deres riktig oppfattet. Dette fungerer som en ekstra kvalitetsikring av undersøkelsesmaterialet. I forbindelse med kvalitetssikringen av intervjuene har respondentene også fått lov til å komme med tilleggskommentarer, og innsigelser der de enten mener noe er misforstått eller der de mener det mangler noe (Maaløe, 1996, s.193).

13.4.1 Det semi-strukturerte intervjuet

Intervju formen som er anvendt i denne oppgaven er det semi-strukturerte intervjuet (Maaløe, 1996, s180). Denne intervju formen egner seg godt til å intervju respondentene på en ærlig og uformell måte. Metoden tillater meg som utforsker å få et innsyn i respondentenes tankerekker og deres virkelighetsbilde (Maaløe, 1996, s. 180-181).

For å opprette den riktige stemningen mellom meg og respondentene tok jeg kontakt med dem og snakket og lyttet til deres situasjon i en omgang ca to uker før intervjuene til slutt ble gjennomført. Dette for å skape en fortrolighet hvor de kunne grave og spørre om alt de ville slik at vi fikk opprettet et salgs tillitsforhold. Dette var viktig for å finne den riktige stemningen som må til mellom respondent og intervjuer (Holme & Solvang, 1996, s.102). For å dempe nervøsiteten til respondentene

innledningsvis under selve intervjuene fikk dem til å fortelle litt om stillingen de hadde hatt og organisasjonen for de arbeidet for. På denne måten ble de tryggere på å snakke og vi fikk en bløt start på intervjuet (Maaløe, 1996, s.191)

Som utforsker har jeg vært nødt til å begrense respondentenes følelse av at jeg har gjort noen forhåndsantakelser (Holme & Solvang, 1996, s. 101). Ved innhenting og samlingen av svarene til respondentene har jeg hele tiden vært oppmerksom på fallgruver som kan dukke opp gjennom forutinntattheter fra min side. Disse kan også bunne ut i feiltolkninger av svarene til respondentene (Easterby-Smith et. al, 1993, s.79). Til tross for denne bevisstheten er denne kilden til ”feiltolkninger” vanskelig å utelukke. Derfor vil trolig noen feiltolkninger av respondentenes svar også i dette forskningsforløpet bære preg av mine preferanser. For å begrense mulighetene for disse feiltolkningene har jeg derfor helt fra begynnelsen av intervjuguidens komposisjon forsøkt å stille mest mulig åpne spørsmål slik Easterby-Smith et. al. anbefaler (Easterby-Smith et. al., 1993, s.80). Disse vil tillate en hvis selvstendig tolkning av spørsmålene fra respondentenes side før de besvarer.

Jeg har også ønsket jeg å holde essensen av hva jeg lette etter hos kandidatene skjult, i hvert fall inntil det siste spørsmålet i intervjuet, da jeg ikke lenger trengte være redd for å avsløre hovedessensen i det jeg lette etter. Grunnen til denne hemmeligholdelsen er at jeg vil anta at det for mange vil være mer prestisje i å være indre motivert enn ytre. For ytterligere å komme til bunns i om respondentene var ytre eller indre motivert sørget jeg også for å ha ulike innfallsvinkler på spørsmålsformuleringen slik at respondenten ikke entydig kunne forstå hva jeg lette etter (Holme & Solvang, 1996, s. 102). Samtidig stilte jeg de samme spørsmålene flere ganger på ulike måter for å helgardere meg mot at jeg oppfattet deres motivasjon feil, samtidig som jeg ønsket å sikre meg det beste analysegrunnlaget for grundigere forståelse av deres motivasjon. Til tross for at jeg viste forsiktighet i forhold til å fortelle at jeg letter etter enten indre eller ytre motivasjon hos respondentene var de informerte om at det jeg ønsket å se på forhold rundt motivasjonen deres i arbeidsforholdet. At jeg ville fortelle respondentene at hovedundersøkelsen dreide seg om motivasjon var for å sørge for at intervjuet tok riktig retning. Det vil si i form av at respondentene i hovedsak kunne holde seg til temaet, da de i noen grad kjente til dette. Respondentene kunne sånn sett også selv velge å fortelle om ting de mente ville være av ytterligere relevans for å

belyse temaet utover kun det som kom frem i spørsmålene som ble stilt (Maaløe, 1996, s.183-184). Helt til slutt i intervjuet informerte jeg respondentene om at det jeg søkte etter var om deres motivasjon i hovedsak var av indre eller ytre karakter. Dette gav dem en mulighet til å understreke forhold som de mente var viktige i forhold til min forståelse av dem. De ble så stilt et avsluttende åpent spørsmål hvor respondentene ble bedt om å legge til temaer av som var av videre interesse for å belyse utforskningsområdet ytterligere (Maaløe, s. 185).

Som Yin henviser til er casestudiet intervjuer av åpen natur, hvilket betyr at intervjuet både kan gi svar på fakta rundt forskningstemaet samt svar på respondentens egen oppfatning av fenomenet (Yin, 1989, s.89). I det sistnevnte tilfellet vil respondenten ta mer form av en informant, hvilket i noen fall kan gi gal informasjon fordi vedkommende intervjuet kan ha en egen agenda for hvilken retning han vil intervjuet skal ta. I denne oppgaven kunne for eksempel tilsvarende problem oppstå hos de respondentene som er eller skulle tilbake igjen i samme jobb, da disse muligens fremdeles har yrkesstolthet og ikke vil innrømme sannheten om at de kanskje ikke trives i jobben sin, eller at de kanskje ønsker å gå tilbake til den fordi de liker statusen jobben gir dem eller lignende. For å unngå denne fallgraven har jeg i intervjuene som tidligere nevnt prøvd å stille respondentene de samme spørsmålene flere ganger, bare med forskjellig ordlyd og i forskjellige sammenhenger, for å komme virkelig i dybden av hva som egentlig er tilfellet. Således har jeg kunnet komme inn under yrkesstoltheten til respondentene, og kunnet finne de mest mulig virkelighetsnære svarene. Videre har jeg for å unngå at enkelte respondenter fikk rollen mer som informanter vært forsiktig med å fortelle respondentene om svarene til de forrige intervjuede respondentene slik at den enes svar har blitt den annens svar. Dette ville kunnet gitt en unaturlig overrepresentasjon av et svar. Jeg har ønsket å få frem de genuine svarene fra hver enkelt med deres egen tolkning av spørsmålene og helt uten påvirkning fra min side. Samtidig har jeg passet på at spørsmålene mine var linket opp til teorien og tidligere empiriske funn presentert i teori kapittelet. Denne forankringen i eksterne kilder forhindrer at man blir for opphengt i hva en respondent mener (Yin, 1989, s.89), men heller evner å se hvordan de enkeltes svar henger sammen med tidligere teoretiske og empiriske funn.

13. 5 Etikk

I det følgende vil etiske hensyn som er overholdt i forhold til respondentene presenteres. Dette gjelder deres frivillighet og anonymitet forbundet med intervjuene.

13.5.1 Frivillighet

Når kandidatene til intervjuene skulle hentes inn, var det i utgangspunktet viktig å gi en fullverdig forståelse av hva de skulle være med på, og hvordan resultatene ville bli anvendt. I dette lå det å forklare respondentene hvordan intervjuene deres ville bli anvendt, i hvilken grad de ville bli tilkjennegitt i oppgaven, og hvor lang tid intervjuene ville ta. De fikk også vite hvor mange andre svarene deres ville bli sammenlignet med. Dette er i tråd med anbefalinger fra Aadland da han mener det er viktig å gi respondentene riktig forståelse av hva deltakelsen deres innebærer og går ut på (Aadland, 1998, s.254).

For at respondentene skulle føle at deres deltakelse var så frivillig som overhode mulig, passet jeg på å presisere for respondentene at de når som helst kunne trekke seg fra prosessen (Malterud, 1996, s.189). I skrivende stund er det faktisk fremdeles mulig at noen av respondentene kan få kalde føtter og ønsker å trekke seg. Likevel tror jeg ikke dette vil skje, da hver enkelt respondent har godkjent intervjuene sine, samtidig som det er vist stor forsiktighet med å invadere respondentenes privatliv med informasjon de kan føle seg brydd over å se på papiret i ettertid (Robson, 1993, s. 33).

13.5.2 Anonymitet

For å holde identiteten til respondentene skjult, er det bevisst utelatt å fortelle hvilke organisasjoner eller virksomheter respondentene jobber for, samtidig som navnene deres er omgjort til tall eller vedkommendes tittel/stilling (Malterud, 1996,s. 189). Der en organisasjon er spesifisert gjelder dette Forsvaret. Dog anses dette som ufarlig da Forsvaret har så mange som ca. tjue tusen ansatte på landsbasis. For ikke å anonymisere spennende sammenhenger, har jeg imidlertid hele tiden vært påpasselig med å referere til de eller den respondenten funnene er gjort på. Dette da jeg mener enkelte sammenhenger er mer spennende når man vet hvem de faktisk gjelder. At leseren dessuten kan danne seg et helhetlig bilde av de forskjellige respondentene, tror jeg og er viktig, slik at man kan få en helhetlig forståelse av de enkelte

respondentenes situasjon. Likevel mener jeg at denne framstillingen ikke vil gå på bekostning av respondentenes anonymitet, da det som nevnt ikke oppgis navn eller eksakt arbeidsplass.

13.6 Validitet og reliabilitet

Validitet i et forskningsforløp dreier seg om hvorvidt den innhentede informasjonen er relevant i forhold til problemstillingen for undersøkelsene, og om man faktisk evner å måle det man ønsker å måle (Silverman, 2005). Silverman peker på at mye av validiteten ligger i å kunne overbevise seg selv og ens leser om at funnene som ligger til grunn for resultatene av undersøkelsen, bygger på mange sammenfallende svar fra respondentene. I denne oppgaven vil spekteret av informasjonskilder, med til sammen syv intervju, forskningsartikler, teori, avisartikler og hovedoppgaver gi en differensiert tilnærming til temaet. Da oppgavens tidsperspektiv er ca fire måneder, er tidsrammen likevel begrensende i forhold til å kunne drive undersøkelser i større skala. Dette kan ha svekket validiteten i noen grad, da mer omfattende undersøkelser ofte skaper større validitet. Likevel mener jeg at jeg har funnet noen svar som gir et riktig bilde av sammenhengen mellom motivasjon og utbrenthet.

I denne undersøkelsen har jeg vært interessert i å undersøke motivasjonen til respondentene forut for deres tilstand som utbrent. Det er her snakk om et tidspunkt tilbake i tid, og en feilkilde kan være at respondentene husker feil, eller på grunn av tiden som har gått, tegner et fordreid bilde av sine opplevelser. Denne potensielle feilerindringen av passerte begivenheter kan også være større hos noen av respondentene enn andre, da det er ulikt hvor lenge det er siden de enkelte var utbrente. Likevel gjelder dette i hovedsak respondent 1 og 7 som er de eneste som ikke har vært utbrente de siste to årene. Jeg brukte derfor også ekstra mye tid på intervjuene nettopp for å unngå at svarene ble unøyaktige og misvisende. Flere av svarene jeg fikk fra respondentene stemte dessuten godt overens hvilket styrker holdbarheten av undersøkelsen. At respondentene hadde flere uker på seg til å forberede seg til intervjuet mener jeg også kan ha hjulpet for å minimere mengden feilaktige svar.

Reliabilitet referere til kvaliteten på det innsamlede arbeidet. I en kvalitativ studie må denne alltid være høy (Silverman, 2005). Innsamlingsarbeidet og selve analysen av funnene må være nøyaktig. Det er derfor fornuftig om man operasjonaliserer arbeidsfasene i forskningsforløpet, slik at man får muligheten til å dokumentere alle de forskjellige fasene grundig (Yin, 1994). For at denne studien skal bli mest mulig pålitelig vil jeg bruke sitater, pålitelige kildehenvisninger, samt sørge for å bruke flest mulig originale kilder. I tillegg har oppgaven som tidligere nevnt et kvalitetsstempel på fra undersøkelsene da alle intervjuene blitt sendt tilbake til og godkjent av respondentene. På denne måte har jeg sikret meg at jeg har forstått respondentene riktig, og at innhenting av materiale derfor ikke er misledende eller bygger på misforståelser.

Generalisering dreier seg om hvorvidt en analyse kan sies å gjelde for alle (Østbye m.fl. 2002). Generaliseringer kan lettere oppstå i en kvalitativ undersøkelse, da man ofte har mindre breddeinformasjon enn man ville hatt ved en kvantitativ undersøkelse. Likevel må man være forsiktig med å generalisere på vegne av kun syv respondenter, som i denne studien. Blant de syv kan man se likhetstrekk og gjøre seg opp tanker om sammenhenger som dukker opp. Jeg velger likevel å være forsiktig med generaliseringer grunnet undersøkelsesgrunnlagets relativt beskjedne størrelse.

13.7 Kritikk av metode

Det har underveis i intervjuforløpene kommet frem at det er vesentlig lettere å intervju de som har sluttet i stillingene sine, og bestemt seg for å ikke gå tilbake igjen, enn dem som har fortsatt i samme ansettelsesforhold. Dette da de som har sluttet er mer bevisste hvilke feil eller mangler de opplevde i jobben sin og som de mente kunne ha sammenheng med deres situasjon som utbrente. Hos de respondentene som skal tilbake igjen i samme jobb, er det også vanskeligere å vite hva som er virkelig for dem. Dette da de kanskje ikke er helt ærlige med seg selv i forhold til om de trives eller ikke på jobb. Samtidig ligger trolig noe av deres sikkerhetsfundament i å oppleve seg selv som vellykket i jobben. Dette har kanskje også kunnet føre til at noen av respondentene ønsket å fremstå som indre motivert uten å være det, da de forbinder det med å være vellykket. Det kan også være vanskelig for en respondent å åpne seg for muligheten av at jobben vedkommende er i

ferd med å gå tilbake til, ikke er bra for en, og at man egentlig kanskje burde vurdere noe annet. Følgelig kan man i intervjuforløpene i noen tilfeller få svar som kan være mindre ærlige enn det man vil se hos en respondent som har slutte på den gamle jobben. I tillegg til dette vil de respondentene som går tilbake til det tidligere arbeidsforholdet også være bundet av sin psykologiske jobbkontrakt⁹. Den psykologiske jobbkontrakten kan for eksempel være at den ansatte ikke skal baksnakke sin egen bedrift, eller gi informasjon til omverden om interne problemer (Skogstad, 2004, s.275). Dette kan skape en ekstra barriere for den ansatte i forhold til å avgi en usminket gjengivelse av hvordan vedkommende oppfattet forskjellige forhold ved jobben.

En annen situasjon som har gjort seg gjeldende i intervjuforløpene er at motivasjon for respondentene har fremstått som et morsomt tema for dem å snakke om. Respondentene har i noen tilfeller underveis i intervjuforløpet blitt klar over sin egen form for motivasjon, etter at jeg har forklart dem forskjellen på indre og ytre motivasjon. Dette kan i enkelte tilfeller muligens har ført til mindre gjennomtenkte og oppriktige svar.

Hvordan kunne dette studiet blitt bedre – og hvordan kan det etterprøves?

Selv om jeg står inne for valget av kvalitativ metodebruk i denne oppgaven. Vil jeg mene at studiet gir et godt innblikk i noen sammenhenger som vil være av interesse å undersøke nærmere, også ved bruk av kvantitativ metode.

Det er vanskelig å garantere for riktigheten av de sammenhengene funnene i denne studien viser til siden grunnlaget er myntet på et mindre antall. Denne mangelen kunne i større grad vært unngått ved bruk av kvantitativ metode. Selv om styrken i dette studiet i stor grad ligger i dens tilgang på dypere avklaringer av forskningsproblematikken, kan man ikke på bakgrunn av studiet trekke for klare slutninger grunnet undersøkelsesmaterialets begrensede omfanget. Derfor burde trolig kvantitativ metode også anvendes for å etterprøve funn fra denne studien. Sammenhenger av interesse burde studeres nøyere for å finne mer spissede problemstillinger. Dette vil igjen tilrettelegge for en vesentlig større kvantitativt studie

⁹ Psykologisk jobbkontrakt: individuelle arbeidstakers og arbeidsgivers antagelser angående deres gjensidige forpliktelser (Skogstad, 2004, s.275).

for å teste eksempelvis sammenhengen mellom ytre motivasjon og utbrenthet. Eksempelvis kunne en begrensning av studien, hvor kun respondenter som har blitt utbrente mellom en 0 – 5 års periode, vært egnet for å etterprøve sammenhenger funnet i denne studien.

Det er heller ikke bare kvantitativ metode som kunne gitt gode resultater for å utforske svarene fra dette studiet mer inngående. Kvalitative observasjoner over lengre tid ville trolig også gitt ærligere resultater på om respondenter handler hovedsaklig av indre- eller ytre motivasjon i deres jobb. Observasjoner i organisasjonene respondentene arbeidet i, kunne også vært integrert i denne studien for å øke troverdighetene av intervjuene. Dette ville løftet funn fra studiet ut av den begrensingen som eksisterer i dag, hvor alle svarene er myntet på respondentene sin egen ærlighet rundt temaet. Dette tillitsforholdet mellom respondentene og intervjueren vil man ved hjelp av observasjoner således kunne unngått. Likevel er ikke observasjoner integrert i dette studiet da studiets størrelse ville blitt for omfattende, og tiden til å utføre den typen undersøkelser ikke var tilstede. Det vil dessuten ved bruk av observasjoner ikke la seg gjøre å observere de utbrente respondentene i jobb, da disse stort sett ikke er i arbeid, eller eventuelt har byttet arbeidsplass. Man ville derfor måttet anvende observasjoner for å komme tilbunns i en organisasjonskultur, for så å kombinere funnene derifra med eksempelvis talldata på hvor mange som er blitt utbrente i den bestemte virksomheten. Eventuelt kunne intervjuer med utbrente kandidater fra organisasjonen som observeres anvendes.

For å øke validiteten av funnene i denne oppgaven kunne jeg i tillegg til å intervju respondentene, intervjuet noen av kollegaene deres også. Dette ville trolig gitt meg en bedre forståelse av organisasjonskulturen vedkommende har arbeidet under, samtidig som jeg ville kunnet etterprøve svarene til respondentene for å høre kollegaenes oppfatning av motivasjonen til respondentene. Dette er likevel ikke gjort da jeg verken hadde tid eller tilgang til kollegaene til respondentene. En ”etterprøving” av om respondentene snakker sant har heller ikke vært ønskelig i dette tilfellet da jeg ikke vil forringe respondentenes tillitsforhold til meg. En slik etterprøving av respondentenes svar tror jeg også ville kunne ødelagt for den ”kameratslige samtalen” det kvalitative intervjuet tillater, ved at respondentene ville blitt mer låst og redde for å avgi sine ærligste svar.

Gjennom undersøkelsene fremkom det et interessant skille mellom respondentene. Funnene blant lederne og medarbeiderne viste seg nemlig å være veldig ulike, samtidig som både lederne svarte relativt likt og medarbeiderne gjorde det samme. Følgelig er det i denne oppgaven gjort noen spennende funn på forskjellene mellom lederne og medarbeiderne. Siden det i utgangspunktet ikke var meningen å studere forskjeller mellom ledere og medarbeidere som sådan er det heller ikke hentet inn svar fra like mange ledere som medarbeidere. Da Yin anbefaler bruk av seks respondenter, ville det for å gi større validitet til funnene på forskjellene mellom lederne og medarbeiderne vært nødvendig med seks av hver (Yin, 1989 s.85). I denne undersøkelsen er svarene til lederne basert på svar fra to stykker. Følgelig gir dette en svakhet i forhold til å kunne mene noe om den direkte forskjellen mellom lederne og medarbeiderne. Det er også en svakhet i studiet når det gjelder funnene på indre motivasjon. Dette fordi funnene som er gjort på indre motivasjon kun baserer seg på to respondenter. Det var vanskelig å styre unna den svakheten fra begynnelsen av da utfallet av hvor mange som ville vise seg å være inder eller ytre motivert ikke fremstod klart før etter intervjuene var innhentet. Grunnet den begrensede tiden jeg hadde til rådighet for å utføre undersøkelsesforløpet hadde jeg dessverre ikke muligheten til å hente inn flere respondenter da jeg så at kun to av respondentene var indre motiverte. Likevel mener jeg at denne studien, til tross for særlig manglende antall ledere og indre motiverte respondenter, bidrar med å gi en dypere innsikt i hvordan ledere og medarbeidere tenker og oppfatter sitt arbeide på ulike måter, og hvordan indre motiverte ansatte skiller seg fra ytre.

13.8 Veien videre etter at data innsamlingen er gjort

I den hensikt å tilrettelegge denne oppgavens teoretiske og empiriske funn best mulig vil jeg forsøke å unngå å etterlate et tomrom mellom teori-/metodedelen og selve konklusjonen i oppgaven, slik mange forskningsrapporter gjør (Eisenhardt, 1989, s. 539). Følgelig vil jeg samle hovedfunnene fra teoridelen i et avsluttende teorikapittel. Deretter vil jeg gjennom analysedelen tilgjengeliggjøre dataene jeg har funnet gjennom tre stadier; 1) *datadelen* - dekode funnene fra datainnsamlingen best mulig gjennom sitater, gjenfortelling av funn samt analyse av hva man kan finne ut fra disse funnene, 2) *analysedelen* - gi en analyse hvor essensen av teori og intervju

sammenfattes i forhold til teorioverskriftene i teoridelen, og 3) *hovedkonklusjon* - trekke en konklusjon hvor teori, analyse og funn samlet i ett. I forkant av analysedelen har jeg også sørget for å skaffe meg god oversikt over respondentenes svar, slik Eisenhardt foreslår at en utforsker bør ha før et analysearbeide kan begynne (Eisenhardt, 1989, s. 540). For å oppnå den optimale oversikten over respondentenes jobbinnhold slik disse elementene er presentert i datadel 15.4, lagde jeg en oversiktsmodell som viste, hvem som hadde og hvem som ikke hadde de forskjellige elementene av jobbinnhold i sin jobb. Se vedlegg 1.

14 Introduksjon av respondentene

I dette kapittelet ønsker jeg å introdusere respondentene og deres bransjer hver for seg før jeg går over til datadelen, hvor undersøkelsesens funn presenteres.

Respondent 1:

Respondent 1 er kaptein i Forsvaret og arbeidet som troppssjef for en stor tropp med 12 befal og 45 soldater. Før dette var han i utlandet i to år og tjenestegjorde med minehund, en meget stressende arbeidsoppgave hvor man aldri kan være 100% sikker på at man ikke vil bli skadet. Hans krevende karriere har så langt vært i forsvaret, hvor han nå som en erfaren 32 åring arbeider på sitt tolvte år. Han var 30 år og hadde samboer da utbrentheten inntraff, barn har kommet i ettertid og samtidig med at han fremdeles er syk. Respondent 1 jobber for å se troppen sin lykkes, og ønsker å perfeksjonere deres evner for å gjøre dem sikrest mulig i kommende utenlandsoppdrag. Respondent 1 har til nå lid av utbrenthet i to år, han er på bedringens vei og er tilbake i en "ventestilling" før han om et halvt år skal tilbake til stillingen som troppssjef.

Respondent 2:

Respondent 2 er statsautorisert revisor og var daglig leder og partner i et revisjonsselskap. Deler av selskapet hadde hun arvet av sin far, som hun slo sammen med et annet selskapet hun var daglig leder for. Hun var glad i jobben sin, men ønsket frem for noe annet å vise seg selv og verden at hun hadde suksess i jobben. Hun likte seg godt på toppen med de "viktige gutta" og trivdes i posisjonen som en vellykket

businesskvinne. I tillegg til å tjene godt, fikk hun utbytte. Hun hadde verken barn eller samboer da hun ble syk. I dag er hun gift. Respondent 2 var 41 år første gang hun ble syk, etter dette jobbet hun på jernvilje i tre år, men måtte til slutt gi seg og var fullstendig utbrent og nedkjørt. Hun kan aldri jobbe igjen da energien ikke kommer tilbake, og kronisk utmattelsessyndrom har blitt et varig utfall at utbrentheten.

Respondent 3:

Respondent 3 jobbet for et mellomstort internasjonalt privat selskap som ”controller” i en økonomiavdeling. Avdelingen bestod av tre økonomimedarbeidere. Respondent 3 hadde stillingen hovedsaklig for å få erfaring til sin cvèn før han skulle velge en annen jobb han virkelig ville ha. Han var 28 år da han ble syk, og bodde alene. Han har nå vært syk i ett år og fire måneder. Han er fremdeles ikke tilbake i jobb igjen og vil verken gå tilbake til samme stilling eller inn i samme virksomhet.

Respondent 4:

Respondent 4 jobbet for den samme virksomheten og regnskaps/økonomi-avdelingen som respondent 3. Hun begynte i avdelingen før de to andre medarbeiderne og fikk derfor overordnet tilsyn med de andre i avdelingen, og ansvar for opplæring av dem. Ellers bestod stillingen av nøyaktig de samme oppgavene som de to andre hadde. Hun var 29 år da hun ble utbrent. Respondent 4 har vært borte fra jobb i ett år, og er fremdeles sykmeldt. Sakte men sikkert skal hun prøve seg tilbake igjen i samme stilling som tidligere. Dette gjør hun fordi ledelsen er skiftet ut siden sist hun var på arbeid, samtidig som hennes oppgaver vil være noe annerledes i begynnelsen. Hun har ikke energi til å skaffe seg annen jobb før hun er ordentlig tilbake på bena igjen, og har derfor bestemt seg for å gi den gamle jobben en siste sjanse.

Respondent 5:

Respondent 5 er advokat i juridisk avdeling for en stor halvstatlig norsk virksomhet.

Hun er *”inhouse advokat, med alle typer saker som kontoret blir involvert i”*.

Respondent 5 har likt seg godt når hun har mestret de tingene hun har blitt bedt om å gjøre, samtidig som hun aldri har likt å si nei. Hun sier selv at hun likte å få til noe for å få god tilbakemelding av andre. Hun har vært sliten lenge, det begynte med *”noe galt med lungene, men de fysiske utslagene kommer fra at man er fysisk sliten og utbrent”*. Hun har vært utbrent i ett år, men har følt seg meget sliten i to. Hun ble

utbrent da hun var 35 år, til tross for at hun hadde vært mye syk lenger enn det. Respondenten var singel i årene fra 25 til 31 samtidig som hun arbeidet som verst. For å kunne sette ned tempoet noe byttet hun fra et anerkjent privat advokatfirma til et halvstatlig firma med kortere arbeidsdager. Dette var etter at hun hadde giftet seg og fått barn, et ekteskap som gikk i oppløsning relativt raskt samtidig som hun fikk aleneansvaret for barna. Respondent 5 kommer til å gå tilbake igjen til samme stilling og organisasjon, noe hun allerede har begynt med i en 20% stilling.

Respondent 6:

Respondent 6 gikk krigsskolen og var offiser og jobbet i forsvaret da han ble utbrent. I sin stilling ville han hovedsaklig vise at han kunne ”*overkompensere for å stimulere omgivelsenes forventninger og fremstå usårelig med evne til å takle alt*”. Han ønsket å betale ned huslånet sitt raskt og samtidig få den utdannelsen han trengte for å få jobb senere i livet. Respondent 3 var 25 år da han ble syk og skiltes fra samboeren kort tid før dette. Han var syk i ett år. Etter sykdomstilfellet gikk han tilbake igjen til samme stilling. Dette gjorde han for å fullføre krigsskolen som ville gi han anledning til å få en annen jobb senere i livet.

Respondent 7:

Respondent 7 var telefonselger og salgsleder for 40 telefonselgere. ”*Over gjennomsnittet seriøst da det var telefonsalg av barnebøker*”. Respondenten arbeidet hovedsaklig for å tjene penger og hadde høy provisjonslønn, men jobben var også veldig utfordrende da respondent 7 var ung og hadde mye ansvar. Hun var 25 år og var akkurat ferdig med å studere. Hun likte følelsen av ikke å klare å bruke opp lønningen sin hver måned, og forteller at hun fikk opptil 40 000 norske kroner inn på konto hver måned etter skatt. Respondenten var borte fra jobb i 4 mnd. På spørsmål om hun ville gå tilbake i samme jobb igjen, svarte hun; ”*Nei, jeg kan ikke ringe på dørklokken en gang*”. Livet i dag består av jobber hun elsker å utføre, hun vil aldri ta en jobb igjen hun ikke synes er morsom.

14. 1 Litt om de forskjellige bransjene

For å gi et bilde av bransjenes særegenheter og hvordan disse henger sammen med høye arbeidskrav vil jeg kort ramse opp kjennetegn ved yrkene og tilsvarende virksomheter som respondentene arbeidet for. Dette vil også bli gjort for å gi bedre kjennskap til hvilke former for organisasjonskulturer de ansatte har arbeidet i. Forsvaret har velutviklede incentivsystemer systemer som utover grunnlønn tilrettelegger for at ansatte kan få opptil doble lønnsutbetalinger gjennom ubekvem arbeidstid, kjøregodtgjørelser og borte-døgn. I tillegg er forsvaret et sted hvor man lett kan oppnå høy grad av status og karrierestigning tidlig i livet. Statusen oppnås gjennom å markere seg som særlig arbeidsom og dyktig, og kandidatene vil belønnes fortløpende med økt ansvar etter hvert som de lykkes. Typiske statussymboler kan f.eks. oppnås gjennom rang og stilling, eller ut ifra antall utedøgn i året og deltakelse på tøffe oppdrag m.m. Innad i forsvaret er det en kjensgjerning at mange jobber seg ”tomme” på sin vei mot drømmejobben høyere opp i systemet, og når de først har kommet dit, møter flere ”veggen” ute av stand til å arbeide mer.

Revisjonsfirmaer er kjent for å være krevende virksomheter, med mye bruk av overtid (dn.no, a), 2009). Arbeidstilsynet tok i 2009 flere revisjonsselskaper i å la sine ansatte jobbe så mye som 90 timer overtid i gjennomsnitt (dn.no, b), 2009). Revisoren som er intervjuet i denne oppgaven arbeidet ca. to årsverk i året flere år på rad før hun begynte å bli virkelig sliten.

Økonomiavdelingen i en virksomhet er en viktig avdeling. Ofte har avdelingen ansvaret for mange rutinepregede oppgaver hvor dagene kan bli like. For å jobbe i en avdeling av denne sorten må man ha orden, og være strukturert. Vanligvis er ikke ansatte i økonomiavdelinger noe hardere rammet av utbrenthet enn andre. Det var da heller ikke de vanlige oppgavene som var utslagsgivende for det uhåndterlige arbeidskravet i økonomiavdelingen til to av respondentene. Derimot var det en endringsprosess mellom to forskjellige it-systemer som var grunnen for det høye arbeidspresset i avdelingen. Litteraturen over ansattes utfordringer i forbindelse med endringsprosesser er omfattende, og det er vel dokumentert at kan føre til høyere arbeidskrav og utbrenthet.

Advokatvirksomheter er ofte kjent for å drive rovdrift på sine ansatte med enorme forventninger til arbeidsinnsats. Det er trangt om plassen, så for å kunne hevde seg eller beholde jobben, må man ofte jobbe vesentlig hardere enn i mange andre yrker. Arbeidstilsynet har tatt flere av Norges prestisjefulle advokatfirmaer i å ha alt for høy faktureringsgrad, og følgelig for høy arbeidsinnsats fra de ansatte (dn.no 2, 2009). Arbeidstilsynet peker på skrekkeksampler med syvdagers uker med 13 timer på jobb hver dag (dn.no, b), 2009). Advokatrespondenten i denne oppgaven, byttet jobb etter lang tid i et av disse firmaene da hun merket at hun ikke lenger kunne arbeide så mye som hun hadde gjort. Stillingen som advokat ble derfor byttet til et halvstatlig firma, dessverre hadde organisasjonen knapphet på kompetansen til advokaten, noe som resulterte i for høye arbeidskrav også der.

Telefonsalg er et meget stressende yrke drevet av incentivsystemer i ytterste grad, man er nødt til å prestere for å tjene penger og beholde jobben. Arbeidsoppgavene er relativt like og lønnen avhenger av salget. Slike virksomheter er strevsomme å jobbe for over tid da hovedfokus er profitt, og man hele tiden må kjøre på med det samme målet, nemlig å selge mer. Ved et enkelt søk på nettet med søkeord som ”utbrenthet og telefonsalg” fant jeg flere blogger med tidligere telefonselgere som klaget over utbrenthet. Telefonselgeren fra denne undersøkelsen kunne fortelle om flere andre fra hennes kontor som hadde blitt utbrente, noen hadde også gått på jobb med mavesår, da sjefen kontinuerlig forlangte resultater.

Gjennom dette ser vi at alle de utbrente respondentene har arbeidet i organisasjoner hvor det i stillingene deres enten har vært vanlig med høye arbeidskrav, eller hvor man grunnet endringer fått arbeidskravet vesentlig skrudd opp i forhold til deres forventninger.

15. OPPGAVENS DATADEL

I denne delen av oppgaven vil funnene fra intervjuene fremlegges. Her vil sitater, hvilke funn som er gjort gjennom den kvalitative undersøkelsesdelen, og hva man forstå fra funnene bli presentert. Funnene vil hele tiden bli linket opp mot hovedtemaene fra oppgavens teoridel, og følgelig presenteres i samme rekkefølge

som teoridelen er bygget opp. Sitater fra intervjuene vil bli markert med bruk av kursiv, og tødler samtidig som det før hvert sitat vil bli nevnt hvem som har sagt det etterfølgende. Respondentenes nummer skrives i samme rekkefølge som sitatene deres blir sitert i samme avsnitt. Dette for at man skal kunne se hvilken respondent som sier hva, og sånn sett få større kjennskap til hvert enkelt av respondentenes tilfeller. Siden det fra undersøkelsene ofte har vist å være noen framtrepende skiller mellom respondenten har jeg flere steder valgt å del opp respondentene som om de skulle vært i to forskjellige grupper. Dette gjelder funnene på de to lederne, og de fem medarbeiderne. Denne inndelingen har ingen annen hensikt enn å systematiserte funnene og sånn sett gjøre datadelen mer oversiktlig.

15.1.1 Utbrenthet

Samtlige av respondentene er eller har vært utbrente. Noen er tilbake igjen i arbeid mens andre fremdeles er syke. Felles for dem som er tilbake i arbeid er at de er i en prøveperiode hvor arbeidskravene er minimalisert, og hvor graden av frivillighet og av mulighet til å kontrollere arbeidssituasjonen er stor. Respondentene som er tilbake i jobb har dessuten redusert stillingene sine fra begynnelsen av, hvor 20% arbeidstid anvendes i starten av.

15.1.2 Stress forbundet med jobb

Samtlige av respondentene opplevde stress i jobben sin. Hva som stresset dem var forskjellig. Et skille ble tydelig mellom lederne og medarbeiderne. Lederne fortalte i hovedsak om stress relatert til arbeidet deres i form av selvpålagt stress. Dette var stress som de i stor grad gav seg selv. Mens respondent 2 fortalte at hun i hovedsak opplevde stress i form av forventninger til seg selv, og at hun ønsket å overbevise omverden, og i enda større grad seg selv, om at hun ville lykkes. Respondent 1 fortalte om stress som var indre pålagt; *”Jeg hadde enormt mye stress i jobben, var i utlandet i to år og tjenestegjorde med minehund. Vi lette etter miner, det kan aldri gå 100% ok. En gang vil det gå galt. Stresset fra denne jobben tok jeg med hjem til jobben i (...). Ble av dette en veldig sær person”*.

Blant medarbeiderne viste stresset seg mer i form av tidspress og oppgaver som kom dalende uten at de hadde mulighet til å kontrollere verken mengden, eller når

oppgaven kom. Respondentenes sitater fra denne typen erfaringer fra jobben vil bli gjengitt i datadel 15.3. om Krav & Kontroll.

Det viste seg altså at samtlige respondenter arbeidet under høyt jobbstress. Mens lederne la stor grad av stress på seg selv, opplevde medarbeiderne jobbstress på grunnlag av faktorer de ikke kunne kontrollere selv.

15.1.3 Maslach sine dimensjoner, og rekkefølge på disse

Få av respondentene svarte det samme, på når Maslach (1996) sine tre dimensjoner, fysisk og emosjonell utmattelse, depersonalisering, og lavere ytelse oppstod. Det var også uenighet blant respondentene om de kjente seg igjen i to eller tre av dimensjonene. De eneste som svarte likt var respondent 2 og 5. Disse svarte også tilsvarende den rekkefølgen Maslach forutsetter for dimensjonene, nemlig; 1) at fysisk og emosjonell utmattelse kom først, 2) at depersonalisering kommer deretter, og 3) at lavere ytelse kommer til slutt. Respondent 3 hadde de to første av dimensjonene i samme rekkefølge, men kjente seg ikke igjen i lavere ytelse. En annen av respondentene mente også at han ikke var rammet av alle tre dimensjonene til Maslach. Dette gjaldt respondent 1 som mente han ikke var rammet av depersonalisering, hvilket han begrunnet med at han; *”fremdeles lot ting gå inn på meg”*. Siden depersonalisering er en dimensjon det kan være vanskelig å oppdage selv, og respondenten i dette tilfellet er en kaptein med yrkesstolthet, vil jeg ikke spekulere i hvor vidt dette svaret er ærlig. For å komme til bunns i det, måtte jeg ha snakket med andre som han jobbet sammen med, men det er ligger som tidligere nevnt uten for rammene i denne studien.

Blant de resterende kom det frem at både lavere ytelse eller depersonalisering kunne oppstå i tillegg til fysisk og emosjonell utmattelse. Noen av respondentene ønsket også å splitte fysisk og emosjonell utmattelse opp i to, da de mente disse oppstod på forskjellige tidspunkter.

Respondent 4 forklarte situasjonen slik og i følgende rekkefølge; *” Lav ytelse, jo siden jeg ikke kunne ting lenger, minnet ble så dårlig. Akkurat som å ha hjernteippe konstant...forsov meg masse... depersonalisering, ja, klarer ikke sette meg inn i hva*

andre mennesker sier,... Fysisk og emosjonell utmattelse, fullstendig i en tid etter at jeg klarte å roe meg ned, var kvalm i et halvt år”.

Ut ifra ovenstående fremkommer det ikke noe entydig funn på om respondentene kjenner seg igjen i de tre dimensjonene til Maslach (1996). Det som kommer frem er at majoriteten kjenner seg igjen i alle tre dimensjonene, mens to av de syv respondentene kun vedkjente seg to av dimensjonene, uten at dette var de samme. Det var heller ikke noen klare sammenhenger eller entydige funn i forhold til i hvilken rekkefølge respondentene mente at Maslach sine dimensjoner oppstod. Likevel var det to stykker som begge oppgav samme rekkefølge, dette var også den samme rekkefølgen Maslach (1996) mener at dimensjonene oppstår i.

15.1.4 Billedlige beskrivelser av tilstanden som utbrent

Mange av respondentene gav billedlige forklaringer på deres tilstand. Respondent 1 og 2 fortalte; *”brente lyset i begge ender”, ”hadde store søvnproblemer...alt gikk bananas”* mens respondent 4 og 7 sa; *”Vi gikk som sombier rundt i gangene”* eller *”jeg gikk som en gorilla, med armene slept etter meg”*. Respondent 1 fortalte dette om hvordan det var å bli utbrent; *”Ting som hadde vært lett tidligere ble umulige å gjennomføre. Det krever en enorm prestasjon...”*.

Utsagnene kjennetegner klart den utmattede følelsen respondentene satt med da de ble rammet av utbrenthet. Utsagnene stemmer også overens med uttrykk man kjenner igjen fra mye av litteraturen om utbrenthet, noe som trolig og kan ha trigget underbevisstheten deres til å forklare situasjonen som de gjorde.

15.1.5 Hvorfor stoppet de ikke i tide?

Respondent 2 forteller at perioden forut for utbrenthetens fulle inntog var belastende grunnet en indre konflikt mellom hva man hadde ork til, hva man hadde muligheten til, og hva man ønsket å være med på. Hun forklarte dette slik; *”Det ble en indre konflikt over tid. Manglet ork eller mulighet til å komme meg ut av jobben – den var kjempe spennende men for slitsom”* mens respondent 1 forteller om en tilværelse hvor han nektet å innse realitetene; *”Utbrent – det er alle de andre det, ikke meg! Det er*

tåpelig å være utbrent...I dag forteller han at; "hadde jeg klart å begrense meg, hadde saken vært en annen".

Disse svarene peker på hvordan respondentene i hovedsak ble oppslukt i arbeidet sitt og sin egen evne til å mestre, samtidig som en av dem poengterer at hun ikke følte hun hadde muligheten, og derfor ikke klarte å rive seg ut av arbeidssituasjonen.

15.1.6 Hva forårsaket tilstanden som utbrent?

Respondent 1 og 2 hadde begge sjefsstillinger og mente klart at det var deres egen enorme overkompensering som lå til grunn for utbrentheten. Respondent 1 mente følgende; *"Alltid helt vanvittig tempo, selvpålagt stress. Utrolig nøysom av person, ting skal være 100% utført. Krever av meg selv og andre. Høy kravsetting – gir masse resultater, lojalitet, samhold, respekt..."*, mens respondent 2 uttalte at; *"jeg brente lyset i begge ender, bare jobb og syke foreldre. Ingen fritid, ingen ferie"* senere gjentok hun også flere ganger at; *"jeg ville bevise for meg selv at jeg skulle klare å bygge opp firmaet"*, med det dette innebar, som *"fornøyde kunder og dyktige medarbeidere"*.

Blant de resterende fem, altså medarbeiderne, derimot var det ingen som mente deres tilstand som utbrent skyldtes dem selv. Derimot var det organisasjonen, ledelsen, finanskrisen eller forventningene til dem som var problemet. Dette kan belyses gjennom sitater, som disse fra respondent 6, 7 og 5; *"måtte tilpasse meg omgivelsene over tid, uten å ta hensyn til egen personlighet, ønsker og behov"*, eller *"Mye jobb, mye stress, mye press, lite søvn....måtte ut med kunder hele tiden, etter slitsom jobbdag"*, samt *"Arbeidspresset økte med finanskrisen – måtte sette opp tempo for å rekke å gjøre det jeg hadde lovet jeg skulle gjøre... det virket som om tilstanden ingen ende ville ta. Jeg fikk aldri hentet det inn. Fikk verken hvile om natten eller dagen, da ble det ikke noe hvile til slutt"*. Respondent 7 fortalte også at hun jobbet for; *"andre, men meg selv i form av penge"*

Gjennom disse utsagnene ser man et klart skille mellom sjefene og medarbeiderne. Sjefene jobbet for å mestre det de forventet av seg selv, samtidig som de ikke hadde noen ytre krefter som fortalte dem hvor mye de måtte jobbe. Dette er derimot tilfellet

for medarbeiderne som ikke følte at de var er herre over arbeidspresset sitt, og at de derfor opplevde et ytre press som var pålagt dem av andre.

15.1.7 Ledelsen og tilbakemeldinger

Når det gjelder ledelsen mente tre av medarbeiderne, respondent 3, 4 og 7, at ledelsen hadde en stor del av skylden for deres utbrenthet. Dette kom spesielt godt til syne i utsagn fra respondent 7 og 3. Respondent 7 fortalte; *”godt lederskap er viktig...hadde en kompromissløs sjef. Det var ikke så mange medarbeidersamtaler for å si det pent”*, og *”hadde en sjef som aldri skjønnte at det var nok. Han bare kjørte på... mange av oss som jobbet der måtte også slutte der. Andre fikk magesår. Det ble drevet rovdrift på oss”*. Respondent 3 fortalte dette som svar på hva som forårsaket utbrentheten; *”antakeligvis ledelsen på jobben. Skulle være ny og flink og fleksibel, komme inn og være flink. Hardere enn mange kan tenke seg å ha en dårlig ledelse”*. Videre fortalte han at; *”det som hovedsaklig gjorde meg utbrent, var det indirekte kjeppjaget fra ledelsen, hvor man hele tiden ville prøve å være fleksibel og super effektiv”*.

Det å få tilbakemeldinger viser seg og være meget viktig for respondentene.

Respondent 5 fortalte at; *”jeg hadde veldig lyst til å mestre for å få den tilbakemeldingen av andre”* mens respondent 7 meddelte at det som er viktig for henne i jobben i dag er; *”gode konstruktive tilbakemeldinger er veldig viktig, og hvis jeg ikke får det så spør jeg etter det selv. Må ha tilbakemelding for at jeg skal ha den indre motivasjonen”* Respondent 7 fikk meget klare tilbakemeldinger i jobben som telefonseiger. Var hun flink fikk hun bonuser samtidig som hun fikk se resultater, dette gjaldt også når salget var dårlig for da fikk hun høre det!, hun fortalte følgende; *”Ja, de konkrete tilbakemeldingene var at når omsetningen gikk opp så hadde jeg gjort en god jobb. Fikk bonusturer til Karibien og Roma osv. Ble bare dratt med på ting. Vis noen av selgerne gjorde en dårlig jobb fikk jeg høre det som bare det!”*

Til tross for at tilbakemeldinger viste seg å være meget viktig for alle respondentene var det ikke alle som fikk dette. Respondent 1, 3 og 4 fikk ikke tilbakemeldinger og respondent 4 fortalte; *”Hvis sjefen spurte om noe ekstra fikk vi takk. Men alle de oppgavene som bare kom dalende hele tiden fikk vi lite tilbakemeldinger på”*.

Respondent 2, som også fortalte at man som sjef blir en ensom ulv!, fortalte følgende;

”Som sjef får man bare høre det når ting går galt, stor opplevelse av å gi og gi, uten å oppleve å få noe tilbake i form av anerkjennelse, tilbakemeldinger, å bli sett, altså liten tilbakemelding fra omgivelsene”.

Så mange som tre av respondentene forteller altså at dårlig ledelse har årsaksammenheng med deres tilstand som utbrent i dag. Samtidig som samtlige av respondentene hevder at tilbakemeldinger er meget viktige for dem, får ikke tre av respondentene tilbakemeldinger i det hele tatt. En av disse er revisjonssjefen som viser at manglende tilbakemeldinger også kan være ødeleggende for en sjef.

15.1.8 Arbeidsmengede

Arbeidsmengden til to av respondentene skiller seg klart ut, det er ledernes. Disse jobbet mellom 2 og 2,5 årsverk på ett år flere år på rad. Respondentene 1 og 2 fortalte; *”Over en periode jobbet jeg 2,5 årsverk på ett år. Sov på kontoret mer enn hjemme”* og *”3600 timer i året flere år på rad, det måtte til for å kunne bygge opp et godt selskap”.*

Blant medarbeiderne sa alle at de hadde altfor mange arbeidsoppgaver og at dette lå til grunn for at de bel utbrente. Respondent 7 fortalte at hun jobbet; *”Tolv timer hver dag”*, mens respondent 6 sa at han arbeidet; *”Tolv timer i døgnet. Noen ganger over helgene og, da var det hele døgn i strek. Mye av dette var hele døgn. Hadde ca 90 ute døgn i året, altså hele døgn”.* Respondent 3 og 4 fortalte om et vanlig arbeidsår på ca; *”100% pluss ca tre hundre timer overtid”.*

Bare respondent 5 skilte seg fra de andre da hun etter å ha jobbet for et prestisjefullt advokatbyrå i 9 år med meget høye arbeidskrav og mange investerte arbeidstimer, byttet over til en halvstatlig stilling hvor hun hadde 8 timers arbeidsdager. Dette var nødvendig siden hun hadde fått barn og etter hvert ble skilt og aleneforsørger for de to barna sine. Riktig nok måtte hun arbeide hjemme ifra i ny og ne, men respondenten fortalte følgende; *”jeg måtte jobbe veldig fort, jeg har et vanvittig tempo. Desto mer jeg har å gjøre desto mer skrur jeg opp tempo. Trenger ikke nødvendigvis være på*

jobb lenger, jobber jo bare fortere i den tiden jeg er der. Men man blir sliten av det, det er ikke til å komme unna”

Av ovennevnte kommer det frem at samtlige av respondentene hadde for høye jobbkrav, hvilket resulterte i at arbeidsmengden til slutt tok overhånd og førte til utbrenthet. Selv om arbeidskrav for seks av de syv respondentene betydde mye lenger arbeidstid enn hva som er normalt, var det en som ikke hadde det sånn. Hun hadde for høye arbeidskrav i forhold til den arbeidstiden hun hadde tilgjengelig til å utføre arbeidsoppgavene sine på.

15.1.9 Sosial støtte på jobben

På spørsmålet om respondentene hadde et godt sosialt nettverk på jobben dukket det opp to meget forskjellige svar blant de to sjefene, respondent 1 svarte; *”Ja, uovertruffent. Noe av det som gjør at vi gidder å utstå de kjipe tingene”*. Respondent 2 svarte at; *”...hadde stor opplevelse av å gi uten å få noe tilbake. Det var lite fra hjerte tilbakemeldinger, veldig ambisiøst miljø i revisorbransjen”*. Den store forskjellen mellom sjefenes utsagn henger nok litt sammen med bransjene de to sjefene jobber i, da det trolig er stor forskjell på å jobbe som trosssjef og sjef for en virksomhet. Dette belyses også gjennom arbeidsoppgavene, kulturen og de omgivelsene de arbeidet under. Mens trosssjefen sa han måtte; *”takle det, støtte og stå i dritten selv sammen med de man leder,... nytter ikke legge seg ned og gråte...forskjellen er at i militæret så dør man hvis man ikke erkjenner den utfordringen en står ovenfor”*, belyste revisjonssjefen sjefen forhold fra en mer tradisjonell profitt maksimerende virksomhet. Hun fortalte at hun; *”hadde meget godt kollegialt samhold på jobben”* men at *”det var vanlig å late som om for sjefen at man kunne jobben sin godt og derfor ikke trengte hjelp”* som igjen var noe av grunnen til hennes utspill om at hun: *”...som sjef blir en ensom ulv...man får bare høre når ting går galt”*.

Samtlige av de fem medarbeiderne mente de hadde stor glede av det sosiale nettverket på jobben. Likevel fortalte både respondent 3, 4, og 5 at de fikk liten avlastning fra sine kollegaer på jobben grunnet manglende tilsvarende kompetanse hos dem. Respondent 4 belyste dette slik; *”det var kun jeg som kunne mine oppgaver...ting som*

må gjøres for at andre skal få gjort sin jobb. For mange oppgaver på en person. Kunne ikke legge fra meg jobben når jeg gikk hjem, fordi andre var avhengige av at den var gjort, og ingen andre som kunne gjøre oppgavene for meg”.

Svarene viser altså at alle medarbeiderne og en av sjefene mente det sosiale nettverket på jobben var tilstedeværende og også at dette var viktig for dem. Likevel mener tre av medarbeiderne at de mangler kollegaer som kan avlaste dem for arbeidsoppgaver, mens en av sjefene mente hun manglet sosial støtte på jobben.

15.1.10 Sosial støtte hjemme

Flere av respondentene i undersøkelsen bodde alene da de ble syke. Dette gjaldt faktisk så mange som 6 stykker. Respondent 1 hadde samboer og fikk barn under sykdomsforløpet, om dette forteller han; *”fikk barn underveis, tungt med barn som kommer tre uker for tidlig midt oppi denne prosessen”*. Til tross for at respondent 1 hadde tilgang på sosial støtte i hjemmet får han ikke benyttet seg så mye av den da han fortalte; *”Sov på kontoret mer enn hjemme. Samboer som er yrkesmilitær, hun forstod situasjonen min”*. Respondent 5 bodde heller ikke alene da hun hadde aleneansvaret for de to små barna sine som gikk i barnehagen. Aleneansvaret kom for ca to år siden da hun var igjennom en skilsmisse. Hun forklarte situasjonen på denne måten; *”å skille seg og å ha aleneansvar for barna ble for mye...Det ble en ekstra stressfaktor at jeg måtte hente barna i barnehage. Ville kunne slappet av mye mer hvis jeg kunne jobbet en time til om dagen i stedet...Jeg hadde ikke noe fritid, utover det å passe på barna mine og jobbe”* Da barna til respondent 5 trengte pleie og omsorg ville ikke disse ha noen støttende funksjon for respondent 5 i form av avlastning eller gode veiledende samtaler som ofte er en del av i sosial støtte. Derfor kan ikke barna medregnes som sosial støtte, hvilket betyr at seks av kandidatene lever uten sosial støtte i hjemmet.

Til tross for at flere av kandidatene bodde alene, skulle man tro at de kunne hatt et sosialt liv utenfor hjemmet, men dessverre var det de færreste hadde ork til samvær utenfor jobben til tross for at de aller fleste mente de hadde tilgang på et sosialt nettverk. Følgende var et gjentakende svar; *”nei, jobbet for mye til å ha ork til samvær, hadde ikke ork til å engasjere meg i andre menneskers liv etter jobb”* eller

”ja, men jeg unngikk det for å slippe å bli stilt spørsmålstegn til” eller; ”Veldig lite, gikk utover trening og det sosiale livet”. Respondent 7 fortalte at hun ikke snakket med mennesker innenfor sitt sosiale nettverk om jobben, og derfor ikke benyttet seg av den hjelpen og veiledningen de kunne gi; ”Ja, men jeg fikk ikke benyttet meg av det, så det hadde lite å si. Ville ikke snakke om jobben når jeg endelig hadde fri”.

Seks stykker bodde alene, og kun en av disse fortalte at hun i noen grad hadde et sosialt liv i tillegg til å jobbe, likevel benyttet hun seg ikke av det sosiale nettverket fordi hun ikke orket å snakke om jobben og situasjonen sin i den ille fritiden hun hadde. Bare en av respondentene hadde samboer, men heller ikke han får benyttet seg fullt ut av den støttende funksjonen dette kan ha, da han som oftest sov på kontoret og fikk stor forståelse for dette hjemme. Av dette kan det derfor konkluderes med at ingen av respondentene hadde eller benyttet seg av nødvendig sosial støtte for å løse problemene de slet med.

15.2 Jobb ressurser (JDR) modellen

Slik det fremgår av teoridel 6.1 er jobbressurser alle de ressursene som er nødvendige for å utføre et arbeid. Ressursene kan være både tilgang på mennesker, eller gjenstander som trengs for å utføre et arbeid. I forhold til jobbressurser mente begge sjefene at de hadde tilgang på de nødvendige ressursene de trengte i jobben.

Respondent 2 fortalte at hun hadde; *”makt, og frihet som sjef”* Dog kommer det frem i datadel 15.1.5 at respondent 2, ikke følte at hun hadde mulighet til å gi fra seg arbeidsoppgavene sine, kanskje grunnet manglende menneskelige ressurser, men trolig heller fordi hun som leder trolig hadde et behov for å bevise at hun maktet arbeidspresset. Dette stemmer også overens med den øvrige forståelsen av henne, som oppstår opp gjennom hennes utsagn om hvorfor hun jobbet så mye; *”var mest min egen interesse, å bevise for meg selv var viktigst, fikk en god følelse av å lykkes”.*

Respondent 1, som jobber i forsvaret, hadde tilgang på et enormt apparat med tilrettelagte ressurser i den daglige jobben, i tillegg til at han rykket opp i en stilling hvor han selv fikk fullmakter til å kreve mer ressurser til troppen sin. Han fikk tilnærmet ubegrenset tilgang på ressurser. Han forteller; *”siste kick off til at alt gikk til helvete var å bytte stilling, fikk masse mer å gjøre fordi jeg fikk påvirket utdanningen*

og samtidig mye mer ressurser som igjen gav mye mer å gjøre. Satte på full spiker på alle ressurser som igjen ble for mye av det gode. Fikk til ni uker øvelse i strekk, det har aldri skjedd før, vi ble tilgjengelig utslitte av det – det var alt for bra” På den positive siden fortalte han at han i etterkant av stressbetonte oppdrag, samt etter at han ble utbrent, gjennom forsvaret fikk tilgang på profesjonell hjelp; *”Gikk til psykolog, og et stressmestringsteam - skulle få orden på eget hode”* Respondent 2 hadde ikke tilgang på ressurser gjennom jobben i etterkant av at utbrentheten kom. Til gjengjeld hadde hun tilgang på gode kollegaer som kunne ta over plassen hennes da hun selv måtte kaste inn årene.

Blant medarbeiderne var det kun respondent 3, 4 og 5 som ikke hadde tilgang på tilstrekkelige jobbressurser som var tilrettelagt for å løse oppgavene virksomheten hadde behov for. Respondent 3 forteller; *”Midt i en systembytteperiode hvor det krevdes enormt mye ekstra arbeid. Ikke noe hjelp fra andre i virksomheten, vi var to som måtte gjøre og finne ut av alt selv”*. Respondent 5 fortalte at; *”Arbeidspresset økte med finanskrisen – måtte sette opp tempoet for å rekke å gjøre det jeg hadde lovet jeg skulle gjøre”*. Organisasjonen hun jobbet for manglet ansatte, særlig med samme kompetanse som henne selv.

Når det gjelder ressurser så kan så vel for mye ressurser, som for lite av ressurser, være skadelig. Sjefen fra forsvaret fortalte hvordan all tilgang på ressurser økte arbeidspresset enormt. Samtidig ser vi at tre av medarbeiderne sliter seg ut fordi at de mangler andre ansatte som kan ta over noen av oppgavene deres. Samtidig viser det seg at manglende ressurser i form av kunnskap kan være negativt, da det påfører de ansatte ekstra arbeidsinnsats ved at de selv må skaffe seg den kompetansen som trengs for å kunne utføre oppgavene sine. De to sjefene hadde tilgang på nødvendige ressurser før de ble utbrent, mens tre av fem medarbeidere hadde manglende tilgang på ressurser.

15.2.1 Jobbengasjement

Det ble ikke spurt direkte om jobbengasjement i intervjuet. Temaet ble likevel berørt gjennom andre spørsmål, og lengre innlegg fra respondentene om deres forhold til

jobben, innhold i denne og hva den gav dem osv. Tre av respondentene merket seg ut som de med mest jobbengasjement, nemlig respondent 1, 2 og 5. Dette er igjen de eldste eller mest erfarne respondentene. Dog mister respondent 5 etter hvert engasjementet da arbeidskravene tok bort gleden ved å utføre arbeidsoppgavene i den siste jobben hun hadde. Selv mente hun og at hun var mer engasjert i den gamle jobben hvor hun syntes at oppgavene var mer utfordrende. Hun fortalte det slik; *”jeg måtte jobbe veldig fort, jeg har et vanvittig tempo”* og på spørsmålet om dette var ødeleggende for gleden av å utføre oppgaver svarte hun; *”Ja, det er klart at det gjør... i jobben min så jeg ikke at det ville ta noen ende”*.

Dermed gjenstår bare de to sjefene som jobbengasjerte, og oppfylte de tre dimensjonene av jobbengasjert helt til det siste rett før de ble utbrente. Likevel finnes det forskjeller i grad, respondent 1 fremsto noe mer jobbengasjert enn respondent 2 trolig grunnet hans til tider ekstreme utsagn om hvordan han forholder seg til jobben. Jeg velger derfor å fremlegge sitater for å belyse i hvilken grad jobbengasjementet hans gjorde seg gjeldende i forhold til dimensjonene i jobbengasjementet; 1) energi - *”Ville aldri ha gjort det uten at jeg hadde trivdes med det”*, 2) dedikasjon – *”det personlige målet mitt er å bli så god som overhode mulig, og at når en har et ansvar for ”gutta” sine, så kan man ikke bare legge ned hele virksomheten sin”*, og 3) oppsugningsevne - *”profesjonsmentalitet, gjennom å mestre ekstremt vanskelige situasjoner på den mest perfekte måten....Disse rutinene kommer ikke mellom ni og fire – man må leve og ånde for det! Blir nesten som en religion, må være idealist og tro på det en gjør”*.

De to sjefene fremstår således jobbengasjerte. Mens de tre kandidatene som har lengst erfaring, er de som har hatt størst grad av jobbengasjement, da respondent 5 var jobbengasjert før hun fikk for store jobb krav og liten tid å utføre oppgavene sine på.

15.3 Krav og kontroll

De to sjefene, respondent 1 og 2, mente begge at de ble motivert av høye jobbkraav. På spørsmålet om kravene til dem var i samsvar med hva de følte de kunne håndtere, svarte sjefen fra forsvare; *”Ja, definitivt. Jo mer krav, jo mer mestring, jo herligere er*

det” mens den litt mer avmålte revisjonssjefen svarte; ”Ja, inntil jeg ble utslitt, det gikk litt på stumpene løs”.

De 5 medarbeiderne svarte alle at de likte å bli stilt høye krav til, kun respondent 3 var noe avmålt til dette, sannsynligvis på bakgrunn av nyervervede erfaringer som utbrent. Han fortalte; *”Hvis kravene er for høye blir jeg demotivert av at jeg ikke klarer dem, mens hvis de er for lave blir jeg demotivert av det og”.*

I forhold til om medarbeiderne følte de kunne håndtere jobbkravene de var utsatt for, svarte alle nei. Dette var stort sett grunnet mengden av disse, og ikke vanskelighetsgraden; *”Nei, de var altfor mange”* eller at; *”jeg klarte å håndtere ting, men mengden ble større enn hva jeg klarte å håndtere”.* Til tross for at samtlige av respondentene sa de hadde for høye jobbkrav før de ble syke, fortalte de to sjefene at dette i hovedsak var grunnet egne forventninger og krav til seg selv, mens alle medarbeiderne hadde andre menneskers forventninger til dem selv, eller til at de skulle jobbe raskt som begrunnelse. Hos respondent 3, 4 og 5 kom det klart frem at det var mangel på arbeidskapasitet som er grunnen til det høye jobbkravet, respondent 3 fortalte at de fikk; *”noe hjelp fra andre i virksomheten”.* Respondent 4 fortalte også at hun opplevde høyt stress på grunn av manglende kontroll og uforutsette arbeidsoppgaver som plutselig kom fra sjefen. Dette belyses gjennom følgende sitat; *”... det kunne og dette ned ting fra sjefen som gjorde at man bare måtte slippe alt en hadde i fanget”*

Da jeg spurte kandidatene om de følte de hadde ”hodet over vann” slik at de kunne kontrollere kravene i så stor grad at de kunne hankes med det som plutselig dukket opp, svarte respondent 7; *”Definitivt ikke hodet over vannet, så nei”*, mens respondent 4 forklarte situasjonen sånn; *”Nei, følte det stikk motsatte. Det var det som var så jævlig. Følte at jeg hadde hundre baller i luften samtidig”.* Sjefen fra forsvaret svarte i motsetning til medarbeiderne at han; *”Hadde full kontroll. God arbeidserfaring. Tar bort begrensninger. Blir uovervinnelig. Sånn er det med jobbkrav hvis du alltid har mestret dem”.* Med dette mente han at han alltid ville mestre arbeidsoppgavene, det kom bare an på hvor mye han måtte jobbe for å mestre, og at han visste dette på grunn av sin jobberfaring. Likevel ble han tatt ut av jobb, som utbrent, fullstendig uten energi til å jobbe videre. Tidligere i intervjuet fortalte han og at han ikke tolererte

svikt eller sykdom hos andre og at han forventet det samme av seg selv; *"Har hatt manglende aksept hos andre for å være sliten, plutselig stod jeg der selv. Vanskelig å godta det!"* Den kvinnelige revisjonssjefen kjente seg også igjen i følelsen av å kunne kontrollere det som plutselig dukket opp.

Medarbeiderne svarte at de ikke selv kunne bestemme hvor mye de måtte jobbe. Sjefene følte dette i mindre grad da kravene som lå på dem var mer frivillig til tross for at de begge pekte på at høye arbeidskrav var nødvendig og derfor noe en ikke alltid kunne velge selv. Dette kan sees gjennom svarene deres; *"Både ja og nei. Vil alltid være mye mer enn ett års verk. Det er en del av profesjonen"* mens revisjonssjefen fortalte at; *"nei, hvis du vil at virksomheten skal gå bra og tjene penger. Du sier ikke nei til arbeidsoppgaver du tjener penger på"* Dette kan forstås dithen at til tross for at de hadde en viss kontroll over hvor store arbeidskrav de hadde, så var det like fullt drivkrefter som gjorde at de opplevde å ha for høye jobbkraav som de ikke kunne dempe.

Samtidig bekreftet begge sjefene hvordan man som sjef har stor grad av kontroll gjennom følgende utsagn; *"Fokus på det å slippe kontrollen. Jeg må lære meg til det"*. Mens revisjonssjefen forklarte at hun hadde; *"makt, og frihet"* i jobben sin i kraft av å være sjef.

Det viser seg altså at seks av respondentene mente at høye jobbkraav ville motivere dem i fremtiden. Medarbeider og respondent 3, som i dag er et noe "brent barn" hva angår jobbkraav, mente følgelig at en balanse mellom høye og lave jobbkraav er viktig for han. Likevel er det ingen av medarbeiderne som mente at så høye jobbkraav som de opplevde i stillingen de ble syke fra, motiverte dem. I forhold til kraav og kontroll i jobbhverdagen til respondentene viser det seg at sjefene mente at jobbkraavene deres var for høye, til tross for at de mente de hadde kontroll. Dette er annerledes for medarbeiderne som mente de både hadde for store arbeidskraav og manglet kontroll over situasjonen, samtidig som de i motsetning til sjefene ikke kunne kontrollere noen av arbeidskraavene sine selv.

15.4 Fellestrekk ved jobbinnhold

Noen faktorer av jobbinnhold fra de respektive kandidatene sine jobber er visualisert i jobbinnhold modellen, vedlegg 1. Oppgaveinnholdet som ble etterspurt var om oppgavene var spennende, innholdsrike, variasjonsrike, givende, om de ansatte hadde jobbautonomi og om jobben hadde noen verdi for dem ut over å få den gjort. Svarene er gjengitt jobbinnhold modellen, vedlegg 1, som enten ”ja”, ”nei” eller ”både og”. Antallet av svar innenfor den ene eller andre gruppen vil i det følgende kort ramses opp, og noen relaterte sitater for å belyse svarene til respondentene vil gjengis i den kommende teksten. Der sitater er gitt, se markering med stjerne* i jobbinnhold modellen.

15.4.1 Spennende og givende jobber

De to sjefene og respondent 5 mente at jobbene deres var spennende, mens respondent 3 og 4 mente at de overhode ikke ble utfordret av oppgavene sine. De fortalte; *”Liker tall, men likte ikke disse. De var tilrettelagt for en med lavere utdanning enn meg”* og *”Nei, det var alltid de samme oppgavene... jobben min... er helt grei, ikke super. Men liker den best når jeg har tid til å passe på at alt er riktig. Det er ikke spennende, men ok”* Respondent 5 som er den eneste av medarbeiderne som syntes at oppgavene var spennende, fortalte likevel at noe var kjedelig; *”i stor grad spennende, selv om det også er oppgaver jeg synes er kjedelig. Sånn er det jo på enhver arbeidsplass”* Likevel fortalte hun at; *”Jeg føler faktisk at det er mer givende å jobbe der jeg jobber i dag, enn der jeg jobbet tidligere da det var mer business”* At jobben var givende var heller ikke tilfellet for kandidat 3 og 4, hvor ingen av dem syntes oppgavene gav dem noe og derfor svarte blankt ”Nei” på dette spørsmålet i intervjuet. Mens Respondent 1, 2, 5 og 6 syntes arbeidet var eller er givende, mente respondent 7 at hun har en jobb som både kan være givende og som ikke kan være det. Respondent 7 belyste dette godt gjennom at jobben hennes var todelt. Hun fortalte følgende; *”Jobben var todelt, å selge bøker er ikke gøy, men å motivere andre, å få andre til å bli flinke er gøy. Men selve det å selge selv er grusomt”*.

Kort fortalt mente altså de to sjefene og respondent 5 at jobbene deres var spennende, mens de samme samt respondent 6 mente jobbene var, eller er, givende.

15.4.2 Innholdsrike og varierte oppgaver

De to sjefene samt respondentene 4 og 7 mente at jobbene deres var innholdsrike. Respondent 3, 4 og 6 mente det motsatte. Dette er for øvrig de samme som mente de ikke hadde autonomi i jobben, noe som gav dem følelsen av at de var en del av et pliktløp hvor oppgavene var plukket ut for dem på forhånd uten at de hadde noen mulighet til å innvirke på jobbhverdagene sine selv.

Når det gjelder variasjon er dette det eneste spørsmålet hvor alle svarer likt. Samtlige av de syv mente nemlig at de hadde stor variasjon i oppgavene sine.

Det er altså to sjefer og to medarbeidere som mente de hadde innholdsrike oppgaver, mot tre medarbeidere som mente de ikke hadde dette. Samtidig hadde alle variasjon i jobben.

15.4.3 Autonomi

Når det gjelder autonomi er det faktisk bare en som mener å kunne bestemme selv. Dette er revisjonssjefen som fortalte at; *”å være sjef er deilig”* hun trivdes med makt og å kunne bestemme over andre. Man skulle kanskje forvente at revisjonssjef og respondent 1 ville mene det samme, men han fortalte at hvorvidt han kunne bestemme selv var både og siden han måtte forholde seg til et større apparat for å kunne vinne striden. Han fortalte at det er; *”Visse linjer man må forholde seg til men hvordan man løser ting innen for rammene er opp til deg selv. Individet er viktig, men det er systemet som til syvende og sist er det viktigste siden det er det som vil vinne striden”*. Ikke uventet var det så mange som fire av fem medarbeidere som var enige om at de ikke hadde jobbautonomi. Felles for alle disse var at de i utgangspunktet ville følt at de hadde autonomi, hvis det ikke hadde vært for at de hele tiden fikk alt for mange oppgaver på en gang. Respondent 3 fortalte følgende; *”Alt var opp til oss, så ja, men vi hadde veldig korte tidsfrister, og de måtte overholdes. Derfor mistet vi selvbestemmelsen. Fikk aldri tid til å vurdere hva vi ville gjøre selv, sånn sett var det lite selvstyrende”*.

15.4.4 Avansement og mulighet for vekst – Herzbergs motivasjonsfaktorer

Begge sjefene mente de hadde mulighet for vekst og mulighet til å videreutvikle sin kompetanse. Sjefen i forsvaret har mulighet for avansement, altså opprykk i stilling internt i forsvaret, og han mente selv at han; ”*får belønning i form av grad og stilling. De gode får alt mens de dårlige får ingen ting. Stillingen jeg har i dag er takket være at jeg er god*”. Mens revisjonssjefen fortalte at hun som sjef kun kunne få opprykk i stilling i form av andre ledelsesstillinger. Dette var mulig for henne da hun ble en ettertraktet karrierekvinne siden virksomheten hun ledet var vellykket, og da det er vanlig at sjefer rekrutteres på tvers av virksomheter. Følgelig hadde begge sjefene mulighet for vekst og avansement som begge er deler av motivasjonsfaktorene til Herzberg.

Når det gjelder medarbeiderne er det kun en av fem som peker på mulighet for avansement internt i organisasjonen. Dette er respondent 6 som utdanner seg gjennom krigsskolen og derfor vil oppnå økt status eller forflytning internt i organisasjonen når han fullfører krigsskolen. Ingen av de andre har noen form for gulrot med håp om opprykk i stilling. Når det gjelder medarbeidernes mulighet for vekst er dette tilstedeværende for respondent 6 og 7, men ikke de andre. Dette følger av at respondent 6 er i et utdannelsesforløp, mens respondent 7 er unormalt ung for sin stilling og har mye å lære som teamleder for førti selgere i en alder av tjufire. Hun fortalte; ”*Mye ansvar. Var teamleder for mange i tidlig alder, stor utfordring*”

Begge sjefene ser mulighet for vekst og avansement i eller fra stillingene sine. Blant medarbeiderne er det én av fem som har mulighet for avansement, mens bare to av fem har mulighet for vekst. Det er bare respondent 6 som har mulighet for begge deler blant medarbeiderne.

15.4.5 Tidspress

Samtlige av kandidatene mente at de måtte jobbe ekstra for å strekke til. I datadel 15.1.8 er det allerede dokumentert at alle respondentene hadde høye arbeidskrav, men ikke alle arbeidskrav skaper nødvendigvis tidspress i samme grad. Felles for flere av medarbeiderne er at det er andre som er avhengig av arbeidet de utfører, noe som gir dem konstant tidspress etter å bli ferdige med oppgavene kollegaene venter på.

Medarbeiderne opplever generelt stort tidspress siden de ikke selv kan bestemme over meden av oppgaver de må utføre, og heller ikke kan kontrollere når disse kan bli gjort. Typiske tilbakemeldinger fra medarbeidernes side er derfor at de jobber og jobber for å bli a jour med arbeidsoppgavene sine, som andre venter på. Respondent 5 forteller; *”når man får så mye å gjøre – da må jeg høre på andre om hva som haster, når alt haster blir det mindre grad av frihet for meg til å bestemme når jeg kan utføre oppgavene”*. Respondent 7 som jobber under en sterkt resultatorientert kultur opplever tidspresset på en annen måte. Hun må forholde seg til presset på at hun hver dag skal selge visse mengder med kokebøker, noe som derfor gir henne et daglig tidspress for å nå de ønskede resultatene. De to sjefene forteller lite om tidspress da de selv i større grad kan kontrollere når og hva som skal gjøres.

Ovenstående hentyder altså at medarbeiderne intervjuet opplevde tidspress på ulike måter, mens sjefene ikke følte seg tynget av tidspress.

15.4.6 Tvetydig rolleavklaring

Når det gjelder om respondentene opplevde uklarheter i forhold til deres jobbrolle, er dette ikke noe fremtredende funn. Det eneste tilfellet av uklarheter i jobbroller som dukker opp, er i forhold til respondent 3 og 4. Disse hadde for mange oppgaver hvor mange av dem, til tross for at de ikke tilhørte deres kompetanseområde, måtte løses av dem selv. Den manglende kompetansen deres skyltes systembytteperioden de var inne i, hvor internkompetansen i virksomheten manglet. Det resulterte i at de to økonomimedarbeiderne måtte stå på egne ben og finne løsninger på problemene sine selv. Noe av denne problematikken ble avdekket av respondent 3 i følgende uttalelse; *”Mitt i en system bytte periode hvor det krevdes enormt mye ekstra arbeid. Ikke noe hjelp fra andre i virksomheten, vi var to som måtte gjøre og finne ut av alt selv”*.

Det er altså kun respondent 3 og 4 som i noen grad opplever rolleklarheter. Det ble ikke gjort noen slike funn blant de resterende fem respondentene.

15.4.7 Verdi

De to sjefene og respondent 5 svarte alle likt og dermed "Ja" på at de hadde en opplevelse av at jobboppgavene var av verdi utover å få dem gjort. De samme svarte også ja på at de synes jobbene deres var spennende, innholdsrike, givende og hadde variasjon. Disse var alene om å mene at jobbene var spennende og av verdi utover å få jobben unnagjort.

Respondent 2 fortalte at hun i dag etter så mange år med ekstremt karriere- og inntjeningsfokus ikke lenger kunne tenke seg å arbeide for penger. Hun fortalte; *"Angrer ikke i dag, det har jo blitt masse penger av det"*. Hun orker ikke lenger jobbe for penger og sier hun må få indre glede av oppgaver hun skal makte å utføre; *"Har lukket igjen en dør hvor nok er nok, trengte å åpne en annen medmenneskelig og praktisk side...Verdigrunnlaget mitt er helt annerledes, og snudd på hodet nå"*.

15.4.8 Ansvar – en av Herzbergs motivasjonsfaktorer

Begge sjefene har åpenbart ansvar i kraft av sin stilling, og derfor bemyndigelse nedover i organisasjonen. For medarbeiderne derimot er dette annerledes. Blant dem er det kun en som føler at hun har ansvar i sin stilling. Dette er respondent 7 som fortalte at hun i stillingen som salgssjef hadde; *"mye jobb, mye stress, mye press, lite søvn"* samtidig som hun på spørsmålet om hva som var forventet av henne med tanke på arbeidsinnsats, svarte; *"110% fordi jeg var ung og hadde så mye ansvar"*.

Disse funnene viser at ansvar for sjefene som selv har oppsøkt en stilling med høy grad av ansvar er positiv, mens ansvar fremstår som fraværende og i ett tilfelle skadelig for medarbeiderne. Respondent 7, var ikke utrustet for så stort ansvar i så tidlig alder. Hennes opplevelse av å ha ansvar ble derfor en ekstra byrde som presset henne til å arbeide enda mer enn hun ellers ville gjort.

15.5. Indre og ytre motivasjon

I forhold til motivasjonen til medarbeiderne er det flere utsagn som gir en indikasjon på om respondentene drives av indre- eller ytre motivasjon. Blant respondentene kommer det frem at flere av dem hadde vidt forskjellige innstillinger til jobben sin fra før de takket ja til den, til de var i dagelig arbeid og i forhold til hva som motiverte

dem til å beholde jobben. Da respondentene ble bedt om å fortelle hva som motiverte dem til å takke ja til stillingene sine, og hva som motiverte dem til å fortsette å gå på jobb hver dag, dukket det opp spennende svar der man kunne plassere uttalelsene på en tidslinje og slik forstå hvordan respondentene har utviklet seg i forhold til deres indre eller ytre motivasjon over tid. Respondent 1 fortalte følgende om hans motivasjon i utgangspunktet; *”Ønske om å utvide horisonten – det å lede en enhet med mennesker i en gitt setting, og å få en enhet til å jobbe mot et felles mål – det totale bildet. Gi en verktøykasse til dem man jobber med for at de skal klare seg”*. Respondent 1 fortalte også at motivasjonen hans etter hvert for å gå på jobb stor sett var den samme samtidig som han ble drevet av og mente at; *”gleden og lysten er vesentlig – idealismen og viljen”*. Revisjonssjefen som jobber i en resultatorientert bransje fortalte om en motivasjon som i større grad var drevet av både ytre og indre stimuli enn det respondent 1 gjorde. Hun fortalte; *”Jeg var ambisiøs, innstilt på å komme til topps innen det yrket...kunne kanskje ta over firmaet faren min hadde bygget opp, så for meg at det var penger i det yrket, ville bruke hodet mitt, evnene og utfordringene som lå i det yrket”* I det daglige lot revisjonssjefen seg motivere av; *”Utfordringen i å løse nye problemstillinger, nye arbeidsoppgaver og å finne smarte løsninger”*.

Svarene til sjefene skiller seg noe fra medarbeidernes. Respondent 3,4,6 og 7 gir alle svar som indikerer at de i hovedsak var ytre motiverte da de tok jobben, og de var fortsatt det da de hadde jobbet en stund. Respondent 3 fortalte blant annet følgende om hva som var bakgrunnen for at han tok jobben sin; *”Rett og slett fordi jeg tenkte at dette var plankekjøring. Jeg ville ha erfaring på cvèn før jeg skulle velge en annen jobb jeg virkelig ville ha”*. Respondent 3 fortalte videre at han etter hvert nesten bare gikk på jobb for ikke å miste den; *”Beholde jobben, tenkte ikke lenger. Komme meg på jobb, og se hvor lenge jeg orket. Det sosiale blant kollegaene var veldig hyggelig”*. I likhet med disse svarene fortalte respondent 6 at han også hadde jobben sin som et springbrett for å komme videre, han fortalte; *”Fordi jeg fikk gode resultater generelt som offiser, og omgivelsene forventet av meg at jeg skulle gjennomføre krigsskolen”*. Heller ikke han viser spor til mer indre motivasjon etter hvert da han; *”...ble mer mekanisk. Det dreide seg mer og mer om å få jobben gjort. I den hensikt å unngå opphopning av arbeidsoppgaver”*. Respondent 6 fortalte i likhet med respondent 3 at han også forsøkte å unngå straff i jobben sin. Dette kommer frem gjennom følgende

utsagn om hva som motiverte han til å gå på jobb hver dag; *”Tap av anseelse, unngå sanksjoner og for å slippe å skille seg ut negativt”*. Respondent 7 som i likhet med revisjonssjefen arbeider under incentivsystemer fortalte videre at hennes motivasjon for å ta jobben var; *”Penger, jeg ble sånn nyrik. Hadde plutselig behov for å kjøpe dyre ting. Ble veldig gira av at det kom 40 000 inn på konto etter skatt hver måned”*. Hun fortalte også at etter hvert følte seg presset til å bevise at hun kunne grunnet sin unge alder, samtidig som miljøet hun jobbet for var sterkt drevet av konkurranse, hun forteller følgende; *”Var såpass ung at jeg følte at jeg måtte levere. Så ved siden av lønnen så følte jeg at dette måtte jeg klare. Drev og konkurranse mot naboavdelingen hvor det var en gutt som var sjef”*. I tillegg til dette mente hun også at det som fikk henne på jobb hver dag var; *”penger”*.

Når det gjelder respondent 5, er hun et vanskeligere tilfelle å plassere i forhold til hennes bakenforliggende motivasjon i jobben. Motivasjonen til respondent 5 er i aller høyeste grad todelt og endrer seg etter hvert som hun er i arbeid. Respondent 5 forteller at hun tok jobben av følgende grunner; *”Jeg byttet jobb fordi jeg måtte ha fast arbeidstid for å hente barn. Men også fordi jeg så for meg at det ville være et spennende sted å jobbe. Finne noe som ville være nesten like spennende som det jeg kom ifra”*. Respondent 5 fortalte også at hun lot seg motivere til å ta på seg altfor mange oppgaver grunnet gode tilbakemeldinger og anerkjennelse fra kollegaer og kunder. Dette kom til uttrykk i følgende sitat; *”Jeg ble veldig ettertraktet, det var mange som ville bruke meg. Det er et kompliment, men det bidrar ikke til å gjøre situasjonen bedre. Fikk mye ros, fikk mye positiv feedback og følte meg verdsatt. Det liker jeg godt å få, det gjør sitt til at man jobber enda mer. Jeg må lære meg til å få det i mindre grad, men når man er midt oppi, det er det vanskelig å se dette”*. Respondent 5 er den av medarbeiderne som har mest erfaring. Hun er også den som oftere enn de andre medarbeiderne gir svar tilsvarende de to sjefene. På sett og vis fremstår respondent 5 som indre motivert i det at hun synes jobben sin har både spennende og givende oppgaver, samtidig som hun føler at arbeidet hennes er av verdi for andre. Likevel forteller hun at hun var mer indre motivert i sin gamle jobb enn den hun har i dag; *”Jeg vil si at jeg var mer styrt av indre motivasjon i advokatfirmaet, mens jeg er mer ytre motivert i (...)”* At hun til en viss grad drives av ytre motivasjon lar seg og belyse gjennom svaret hun gav om tilbakemeldinger hvor det kom frem hvor avhengig hun var av tilbakemeldinger og hvilken drivkraft dette

gav henne til å utføre flere oppgaver. Til tross for at hun fremstår som en ansatt med masse iver i sin profesjon, forteller utsagn som det kommende at hennes indre motivasjon er noe mangelfull grunnet arbeidskravene som tar gleden vekk fra arbeidet; *”Det ble vanskeligere å motivere seg etter hvert som jeg ble sliten. Det ble mer sånn ork og man klarte ikke se lyspunktetne. Fikk ikke den samme tilfredsstillelsen av å gjøre arbeidsoppgavene, det ble mer sånn følelsesløst”*.

Avslutningsvis i intervjuforløpet ble respondentene 3, 4, 6 og 7, som alle tilkjennegav seg selv som sterkt ytre motiverte, spurt om de hadde orket å arbeide lenger med samme arbeidskrav, hvis de hadde vært indre motiverte? Samtlige svarte ja på dette, og trodde de kunne jobbe lenger hvis de hadde vært indre motiverte. Følgende svar fra respondent 4 og 6 var typisk for respondentene; *”svaret er definitivt ja, tror det i alle fall hadde tatt mye lengre tid å bli utbrent hvis man er indre motivert og dermed får mye mer glede ut av oppgavene”* og *”Ja, jeg tror at jeg kunne jobbet lenger med samme arbeidsmengde hvis jeg var drevet av indre motivasjon. Hvis hobbyen din er jobben din er det klart du jobber med den”*.

15.6 Belønning og incentivsystem

Det er kun respondent 2 og 7 som jobber under en form for incentivsystem. Respondent 2 har; *”fast høy lønn, ekstraubetalt utover fast arbeidstid, pluss utbytte som utgjorde relativt mye...”* Hun fortalte videre at; *”som daglig leder og partner blir man målt i forhold til utvikling - å vokse i størrelse - flere medarbeidere - tjene mer – flere penger. Sånn sett blir inntjening motivatoren for jobben”*.

Respondent 7 som til forskjell fra respondent 2 er medarbeider, fortalte at hun i hovedsak jobbet kun for penger. I hennes stilling som telefonselger måles alt i antall salg om dagen, og hvor mye hun som salgssjef klarer å skvise ut av resultater fra sitt salgsteam. I respondent 7 sitt intervju nevnes ordet ”penger” veldig mange flere ganger enn i intervjuene til de andre respondentene. Så mange som ti ganger, fordelt over ca førti spørsmål, nevnte respondent 7 ordet ”penger”. Til sammenligning ble penger kun nevnt en gang i Respondent 1 sitt intervju, hvor han fortalte at; *”Mange vil motiveres av penger – det er annerledes for meg...”*.

15.7 Tilbake til samme jobb igjen?

Av de syv respondentene er det fire som gikk eller skal gå tilbake til samme jobb som tidligere. Tre av disse er medarbeidere og felles for dem er at de alle stiller seg noe nølende til dette, respondent 4 uttalte; *”skal sjekke om det går greit. Skal ikke gå tilbake til de vanlige oppgavene mine. Det kan være at jeg må skifte jobb. Men vil gjerne bli frisk først. Litt krevende det og”*. Senere fortalte hun også at det å søke ny jobb hadde hun dessverre ikke energi til, hun måtte som sagt bli frisk først.

Respondent 6 svarte imidlertid at han ville gå tilbake igjen i samme jobb på bakgrunn av følgende; *”tilbake til samme stillingen, men det var kun for å få utdannelsen min fullført”*. Blant medarbeiderne som ikke ville tilbake i samme jobb etter sykdomsperioden, kom disse utsagnene fra respondent 7 og 3; *”Nei, jeg kan ikke ringe på dørklokken en gang”*, eller, *”Definitivt nei. NEI, NEI”*. Respondent 5 som trives i jobben sin når hun slipper unna overbelastningen fra det store arbeidspresset, ønsker å bli frisk så hun kan gå tilbake igjen til den gamle jobben. Hun er allerede i gang i en 20% stilling.

Respondent 1 vil tilbake i samme jobb som tidligere og betvile ikke at han skal greie det. Han liker mentaliteten i forsvaret og er redd for å jobbe i det sivile under det han forklarer som en *”blåruss”-tankegang*; *”jeg har en motforestilling mot å gå ut av forsvaret. Det nytter ikke styre en organisasjon med ”blåruss”-briller. Sivile bedrifter som klarer å løfte seg ut av blå russ-tankegang er de som er vellykkede. Det er alltid snakk om et produkt og ikke fortjeneste i forsvaret – vi produserer noe”* Revisjonssjefen peker på at hun kjørte seg selv så hardt på slutten av karrieren at hun aldri vil kunne jobbe igjen.

Fra dette kan man se at fire av fem medarbeidere egentlig ikke vil tilbake igjen i jobbene sine. Hvis de går tilbake, så er det under stor grad av tvil eller for å slippe den ekstra belastningen det er å søke ny jobb. Blant sjefene er det bare en som skal tilbake igjen til samme stilling. Det uvisst revisjonssjefen ville gått tilbake til samme stilling da hun helsen hennes ikke tillater henne å jobbe.

15.8 Jobbinnhold respondentene vektlegger i fremtidig arbeide

I forhold til hva respondentene vil vektlegge i jobber de skal ha i fremtiden, er det klart at alle er fokuserte på jobber som tilrettelegger for at de kan holde seg friske.

Dette har et mye større fokus i dag enn det hadde i forkant av at de ble utbrente.

Respondent 7 fortalte følgende om hennes forhold til jobb i dag: *”Det aller viktigste er at ledelsen er klar over de ansattes mål i forhold til personlig utvikling. I dag er det morsomt å se hvor bra dette virker... jeg er veldig opptatt av å jobbe med det jeg har lyst til”* Mens respondent 3 fortalte at det viktigste er at; *”det faglige innholdet er mer interessant og at det ikke blir sånn super stress. At firma følger arbeidsmiljø loven, og god ledelse”*. Respondent 4 gav også lignende svar som de andre; *”Gode kollegaer og god sjef er det viktigste. Jeg har lyst til å fungere i en jobb, å ha et liv utenom. Varierte arbeidsoppgaver, morsomt å utføre oppgaven i seg selv. At det er interessant å gjøre oppgavene”*.

Samtidig svarer respondent 2, som aldri vil kunne ha en vanlig jobb igjen, at hvis hun skal jobbe, så må det være i form av å yte hjelp til andre, og aldri for penger. Hun takler heller ikke *”må”*-oppgaver, alt må være frivillig der og da.

Fra disse sitatene fremgår det hvordan stimuli av indre karakterer vektlegges i fremtidige jobber, fremfor ønsket om høy lønn eller andre former for belønning.

16. ANALYSEDEL

I dette kapitlet vil teori og empiri fra oppgavens teori- og datadel belyses i den hensikt å komme nærmere en forståelse av hvordan funnene i denne oppgaven henger sammen med funn fra tidligere teoretiske og empiriske studier samt oppgavens forskningsmodell og problemstilling. Hvert delkapittel vil introduseres med et teoritema fra oppgavens teoridel, hvor hovedfunn fra datadelen vil bli analysert i forhold til tidligere funn i teoridelen.

16.1 Analyse av forskning på utbrenthet

Schaufeli & Enzmann (1998) sin oversiktsanalyse av litteraturen på utbrenthet viste som nevnt i teoridel 5.3 at emosjonell utmattelse er sterkt relatert til arbeidsmengde, tidspress, manglende sosial støtte og tvetydig rolleavklaring, for eksempel gjennom variabler fra arbeidsforhold samt jobb og sosiale relasjoner (Houkes et.al. 2001, s.3). I mindre grad fant disse at det også var relevant relasjon mellom emosjonell utmattelse og variabler av jobbinnhold som f.eks. autonomi og manglende tilbakemeldinger osv. (Houkes et.al. 2001, s.4). Jeg vil nå analysere funnene fra oppgavens datadel sett i forhold til Schaufeli & Enzmann (1998) sine funn.

Arbeidsmengde og tidspress

Flere av funnene til Schaufeli & Enzmann (1998) stemmer overens med funn fremlagt i oppgavens datadel 15.1.8, 15.3 og 15.4.5. Samtlige av respondentene føler at de har for stor arbeidsmengde, og tidspresset viser seg i form av at alle respondentene må jobbe vesentlig mer eller fortere enn vanlig for å rekke å gjøre alle arbeidsoppgavene sine i tide. Likevel føler ikke sjefene tidspresset like sterkt som medarbeiderne, da disse i større grad kan regulere arbeidsfristene sine selv. Til tross for dette forteller Hellesøy i sin artikkel fra 2002 at ledere har et sterkt behov for anerkjennelse og venter mye av seg selv samtidig som deres selvrespekt henger sammen med deres arbeidsinnsats. Når jobben deres blir mer strevsom, tar lederne seg også enda mer ut for å levere. Følgelig vil økning i stress føre til onde sirkler for ledere (Hellesøy, 2002, s. 320), noe som igjen passer godt med det bildet begge lederne i denne oppgaven har tegnet. Det er derfor kanskje ikke så mye det at de ikke føler tidspresset så belastende som medarbeiderne gjør, men heller at deres visshet om at de jobber for å oppnå sine egne målsettinger om en suksessfull avdeling eller virksomhet, som gjør at dette tidspresset blir mer tålelig for dem enn for medarbeiderne. Tidspresset kommer i så måte mer fra dem selv enn fra andre. Arbeidspress og tidspress er sentralt for samtlige av kandidatene, eneste forskjellen mellom medarbeiderne og sjefene er følelsen av om tidspresset er selvforskyldt eller pålagt av andre.

Funn fra teoridelen henviser også til tidligere forskning på utbrenthet og arbeidsmengde som viser at sammenhengen mellom disse kan komme av en konflikt mellom arbeidstid og fremspringende familiebekymringer (Halbesleben & Buckley,

2004, s.865). Dette vil slik jeg tolker det, passe godt på respondent 5 som forteller at hun på grunn av sin situasjon som aleneforsørger må jobbe fortere innenfor tilmålt arbeidstid for å rekke gjennom alle arbeidsoppgavene før barna skal hentes i barnehagen. Dette forsterker hennes tidspress da hun har begrenset mulighet til å forlenge arbeidsdagen.

Manglende sosial støtte

Med unntak av en av respondentene, mangler de resterende seks sosial støtte da disse bor alene. I tillegg til å bo alene forteller disse respondentene at de ikke har overskudd til å benytte seg av den sosiale støtten de har tilgang til i den lille fritiden de har. Respondent 1 som er den med samboer er også han som forteller at han sov oftere på kontoret enn hjemme. I datadel 15.1.10 kommer det frem at samboeren hans som også jobber i forsvaret viste stor forståelse for kontorovernattingen og var veldig overbærende med den. Dette indikerer at heller ikke han fikk tid til å benytte seg tilstrekkelig av den sosiale støtten han hadde tilgang til fra samboeren sin.

Tvetydig rolleavklaring

Slik det fremkommer av datadel 15.4.6 var ikke tvetydige rolleavklaringer et fremtredende funn hos respondentene. Kun de to økonomimedarbeiderne hadde problemer med rollene sine da de måtte ta tak i alt grunnet virksomhetens manglende interne ressurser både i form av kunnskap om hvordan man skulle løse problemstillinger som dukket opp underveis, og i form av mangel på medarbeidere som kunne avlaste dem med oppgaver. På den måten kan man si at deres arbeidsoppgaver fikk en enorm bredde samtidig som problemstillinger som burde vært løst av andre også havnet i fanget på de to økonomimedarbeiderne.

Autonomi

I datadel 15.4.3 fremkommer det at det kun er revisjonssjefen som gav et klart ja på at hun hadde autonomi i jobben sin. Respondent 1 mente at han hadde autonomi innen de rammene som var gitt han. At ingen av medarbeiderne hadde opplevelsen av autonomi i jobben sin, stemmer overens med den presenterte teorien på utbrenthetens sammenheng med manglende jobbautonomi (Lee & Ashforth, 1996). Dette stemmer og med funn på indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon svekkes av manglende autonomi og medarbeiderne sånn sett står i fare for å miste den indre

motivasjonen totalt. Dette vil bli ytterligere analysert i analysedelens drøfting av respondentenes motivasjon.

Tilbakemeldinger og ledelse

Når det gjelder tilbakemeldinger kommer det frem i datadel 15.1.7 at disse er meget viktige for alle respondentene slik som funnene fra forskningen til Houkes et. al. (2001) om emosjonell utmattelse også understøtter. Funnene representert i denne oppgaven viser at det er tre stykker, nemlig respondent 2, 3 og 4, som ikke får tilbakemeldinger i det hele tatt. At respondent 2 ikke får tilbakemeldinger, stemmer godt overens med Hellesøy sin artikkel om utbrenthet blant ledere i 2002. Utbrenthet som i utgangspunktet ble sett på som et syndrom blant hjelpeyrker, hvor man arbeidet med andre menneskers behov, følelser og nød, har nemlig senere vist seg å også være typisk for ledere. Respondent 2 sin beskrivelse av seg selv som en ensom ulv, hvor hun bare kunne forvente tilbakemeldinger når ting gikk galt, peker på det Hellesøy fremhever i sin artikkel, om at ledere sitter med ansvaret for å ivareta og passe på andre, uten at de selv har noen å snakke med om sine egne traumer (Hellesøy, 2002, s. 320). Tre av medarbeiderne, respondent 3, 4 og 7, mener også at sjefene deres har en indirekte skyld i deres utbrenthet, da det var ledelsen sin manglende ivaretagelse av dem som medarbeidere som gjorde at de hadde så høye jobbkra, og derfor ble syke. Likevel mener respondent 7 at hun fikk rikelig med tilbakemeldinger, til tross for at disse var meget krasse og stort sett knyttet til resultater.

Funnene i min undersøkelse stemmer altså overens med Schaufeli & Enzmann (1989) sine funn i det respondentene hadde for høye arbeidskra og manglet sosial støtte. Tvetydig rolleavklaring gav et vesentlig lavere utslag, men var likevel til stede hos to av respondentene. Funnene til Schaufeli & Enzmann (1989) på sammenhengen mellom emosjonell utmattelse, autonomi og tilbakemeldinger stemmer også overens med funn fra dette studiet da autonomi er manglende for alle de utbrente respondentene med unntak av en. Når det gjelder tilbakemeldinger er utfallet noe annerledes da kun tre av syv respondenter ikke får tilbakemeldinger, til tross for at de gjerne skulle hatt dem.

16.2 Analyse av krav og kontroll

Stress over tid menes å være forprosessen til utbrenthet (Hellesøy, 2002, s. 319) noe som også stemmer godt overens med situasjonene til de utbrente respondentene i denne oppgaven. Medarbeiderne forteller gjennom sitater gjengitt i oppgavens datadel hvordan de opplevde det å miste kontrollen over oppgavene sine grunnet den store arbeidsmengden og de uforutsette kravene fra andre medarbeidere eller sjefer. Dette gir et innblikk i hvordan stress relatert til manglende kontroll over arbeidsoppgaver som må ferdiggjøres, fører til store belastninger i arbeidshverdagen. Som medarbeiderne forteller så flere av dem ikke sluttet på det vedvarende stresset som igjen førte til at de ble utbrente. Karaseks Krav & Kontroll modell (1979) beskriver denne situasjonen perfekt, og funn gjort på medarbeiderne i denne oppgaven stemmer godt overens med opplevelsen av økt stress som følge av lavere kontroll og høyere arbeidskrav som belyst i datadel 15.3.

Samtidig er det tydelig hos samtlige av medarbeiderne at motivasjonen daler etter hvert som kontrollen deres synker og kravene til dem øker. Dette er faktisk motsatt hos de to sjefene som begge virker hundre prosent motivert til siste stund. Det må her sies at de jobber begge under jobbkrav de til dels pålegger seg selv, samtidig som de og føler at andres krav til dem er lavere enn deres egne. Følgelig slipper sjefene unna det ukontrollerbare stresset og arbeidskravet som medarbeiderne opplever så sterkt. Disse funnene verifiserer Karaseks Krav & Kontroll modell (1979) ved at høye jobbkrav kombinert med liten grad av kontroll munner ut i negativt stress, mens høye jobbkrav kombinert med høy kontroll fører til motivasjon. Så ledes fremstår begge sjefene som veldig motiverte til å utføre jobben sin, og i langt større grad enn medarbeiderne som har lav kontroll og derfor opplever stress som igjen fører til at de mister motivasjonen. Disse funnene skal også vise seg å stemme godt overens med funn som ble gjort i forbindelse med indre og ytre motivasjon, hvor begge lederne fremstår som indre motivert, mens medarbeiderne fremstår som ytre motivert – i alle fall over tid. Se analysedelen om indre og ytre motivasjon for en mer dyptgående analyse av denne oppdelingen.

Karaseks Krav & Kontroll modell (1979) viser altså hvordan de to sjefene klarer å begrense stresset i jobbene sine ved å beholde kontrollen oppe, noe som igjen

medfører at de holder motivasjonen oppe samtidig som de trives med det høye jobbkrevet. For medarbeiderne som mangler kontrollen er det derimot tydelig at deres motivasjon daler etter hvert som arbeidskravene deres øker og deres evne til å kontrollere kravene blir mindre. Samtidig øker stresset deres, som igjen har ført til utbrenthet. Grunnen til at de to sjefene har blitt utbrente til tross for at de er motiverte siden de har kontroll, vil diskuteres nærmere i det følgende kapittelet om jobbengasjementet.

16.3 Analyse av jobbkrev, jobbressurser (JD-R) og jobbengasjement

Gjennom oppgavens datadel 15.2 belyses det hvordan respondent 1 og 2, som begge er sjefer, har høye jobbkrev og tilgang på de nødvendige ressurser. Riktignok har respondent 2 en mening om at hun ikke følte at hun hadde ”mulighet” til å forlate arbeidsoppgavene sine, men som nevnt i datadel 15. 2, velger jeg å avskrive dette funnet som en psykisk effekt av en leders behov for å bevise at hun makter arbeidspresset, heller enn at hun faktisk opplevde manglende menneskelige ressurser som kunne hjelpe henne. At en leder kan forholde seg til sine arbeidsoppgaver på denne måten legitimerer også Hellesøy når han skriver at ledere har et sterkt behov for anerkjennelse og venter mye av seg selv samtidig som deres selvrespekt henger sammen med deres arbeidsinnsats (Hellesøy, 2002, s. 230). Dette bekrefter den psykiske effekten av at respondent 2 ønsker å yte overbevisende, og derfor ikke har ”mulighet” som i tillatelse fra seg selv til å prestere dårligere. Med bakgrunn i den antakelsen velger jeg å fastholde at begge sjefene har tilfredsstillende tilgang på ressurser i tillegg til at de begge har store arbeidskrav.

Fra Krav & Kontroll-modellen kjennes det allerede til at jobbkrev kan stimulere motivasjonen og at dette trolig er tilfellet for de to intervjuede sjefene. Funnene på jobbkrev og ressurser for de to sjefene stemmer også overens med tidligere funn på jobbkrev og jobbressurser kjent fra JD-R modellen. I JD-R modellen fremkommer det nemlig at jobbressurser er en igangsetter for motivasjonsprosessen, og at jobbressurser har innvirkning både på indre og ytre motivasjon som igjen vil øke jobbengasjementet og den organisatoriske tilhørigheten (Hakanen et. al., 2008, s. 225). Jobbengasjement som er det motsatte av utbrenthet, har også vist seg hos begge lederne hvor både energi, dedikasjon og oppsugningsevne, som definerer

jobbengasjement, har fremkommet gjennom intervjuene med dem. Slik det fremkommer i datadel 15.2 oppfyller nemlig begge lederne kjernen av jobbengasjement med enerig, dedikasjon og oppsugningsevne til sitt arbeid gjennom at de begge hadde et enormt energinivå, var ustoppelige i sine jobber, samtidig som jobben var det de levde og åndet for, hvor den mannlige sjefen faktisk trekker dette helt opp mot det religiøse.

Gjennom teoridel 6. kommer det også frem at arbeidet for den jobbengasjerte ansatte, med det tilhørende arbeidskravet, vil være utfordrende, mens den utbrente vil oppfatte den samme jobben og de samme kravene som stressende og krevende (Bakker et. al., 2008, s.188). Man bør altså tilstrebe høyest mulig engasjement blant de ansatte i en virksomhet. Likevel bør man være bevisst at jobbkravene også kan føre til utbrenthet for den jobbengasjerte over tid, og at man derfor bør tilrettelegge for de ansatte slik at disse får et best mulig balanseforhold mellom høye jobbkrav og jobbressurser (Hakanen et. al, 2008, s.226). Dette gjelder og siden høye jobbkrav på sikt kan være med på å redusere motivasjonen (Hakanen et. al, 2008, s.226).

Siden det og er slik at høye jobbkrav har sterkere sammenheng med utbrenthet enn ressurser (Halbesleben & Buckley, 2004, s.862), bør man være ekstra påpasselig med jobbkravene til de jobbengasjerte. Dette er trolig noe av grunnen til at respondent 1 og 2 har blitt utbrente, da de begge fremstod som meget jobbengasjerte, men likevel ble utbrente til slutt. I dette vil trolig noe av svaret på Bakker et. al. sin spørsmålsstilling fra teoridel 6. ligge, da disse forteller at man vet at jobbengasjement skaper ny energi, men ikke om jobbengasjementet til slutt også vil ta energi (Bakker et. al., 2008, s.195). Bakker et. al. (2008) anbefaler følgelig videre forskning innen jobbengasjement, og også over flere år, for å få de mest pålitelige resultatene (Bakker et. al., 2008, s.195).

Undersøkelser over flere år er ikke gjort i denne oppgaven da intervjuforløpet kun skjedde på et bestemt tidspunkt. Allikevel har intervjuene gitt dypere innsikt i langt mer enn kun situasjonen akkurat da utbrentheten slo inn. Svarene til de to jobbengasjerte sjefene viser at de var engasjerte i mange år, samtidig som de hadde store arbeidskrav, ref. datadel 15.1.8, uten at de ble utbrente. Følgelig vil trolig funn fra mine intervjuer kunne være med på å belyse problemstillingen fremhevet av

Bakker et. al. (2008) da det er gjort funn på at jobbengasjementet til respondent 1 og 2, ble ”brukt opp” over tid, og at engasjementet derfor munnet ut i utbrenthet til slutt.

For å besvare problemstillingen til Bakker et. al. (2008) ytterligere med funn fra teoridelens paragraf 5 om fenomenet utbrenthet, sies det at man må brenne for noe for å bli utbrent, og at det følgelig er mennesker som har vært engasjerte, pliktoppfyllende og idealistiske som står i fare for å bli utbrente (Matthiesen, 2008, s. 297). Hvis dette stemmer, vil påstanden til Matthiesen (2008) også kunne besvare spørsmålet til Bakker et. al. om at jobbengasjement kun er heldig i en periode, da jobbengasjement over tid kan brenne den ansatte ut. Man må således forstå at jobbengasjement også kan være ødeleggende for helsen til den ansatte, da engasjementet kan føre til utbrenthet på sikt. I forhold til funnene i mine intervjuer virker det som om de to sjefene har jobbet seg ”tomme” for engasjement og endt opp som utbrente med et engasjement som er ”brukt opp” for en periode. Dette vil altså bekrefte en antakelse om at jobbengasjement over tid kan føre til utbrenthet, da man som mennesket ikke makter å være engasjert i all evig tid. Dette funnet peker tilbake på tidshorisonten som er langt inn i oppgavens forskningsmodell, figur 2, hvor modellen visualiserer at jobbengasjement kombinert med høye arbeidskrav over for lang tid også vil kunne føre til utbrenthet.

Som igangsetter for motivasjonsprosessen menes det at jobbressurser øker jobbengasjement som igjen øker organisatorisk tilhørighet (Hakanen et. al., 2008, s.225) At ressurser øker jobbengasjementet stemmer også overens med funnene gjort på det to jobbengasjerte sjefene, som begge er motiverte og har tilgang på ressurser. Samtidig fører jobbengasjementet til organisatorisk tilhørighet som igjen vil gi lavere turnoverintensjon, noe som også viser seg å være tilfellet for sjefen fra forsvaret som skal tilbake igjen i jobb, og snart skulle tiltre den gamle stillingen sin igjen. Revisjonssjefen brant dessverre ”lyset” så kraftig i begge ender at hun aldri vil kunne jobbe igjen. Følgelig vet vi lite om hennes turnoverintensjon, men lite tyder på at hun ønsket å bytte jobb før hun ble syk. Blant medarbeiderne kom det frem er at to av dem som skal gå, eller har gått, tilbake igjen til samme jobb gjorde dette enten for å fullføre det de hadde startet på, eller som letteste utvei da jobbsøkeprosessen var for tung for dem. Dette understøtter igjen teorien om at jobbengasjerte medarbeidere har lavere turnoverintensjonen (Kuvaas, 2008, s.25), mens de uten jobbengasjement

gjærne bytter jobb og derfor har høyere turnoverintensjon (Vansteenkiste et al., 2004, s.268). De to sjefene fremstår altså som jobbengasjerte, mens medarbeiderne er uten særlig grad av jobbengasjement.

I tillegg til dette viser funn fra intervjuene at respondent 5 er den eneste av medarbeiderne som har vist jobbengasjement. Det vil si at de tre respondentene med jobbengasjement eller utslag av dette, også er de tre med lengst erfaring. Respondent 5 var nemlig jobbengasjert fr hun fikk for store jobbkrav og liten tid å utføre oppgavene sine på. Det gjorde at motivasjonen gikk over i stress til slutt, slik Krav & Kontroll modellen belyser. Respondent 5 var tilsynelatende mest jobbengasjert da hun jobbet i et prestisjefullt advokatfirma hvor det vrimlet av utfordringer og spennende oppgaver som gav henne stor grad av utfordringer og glede i arbeidet. Dette er og den perioden hun selv mener hun hovedsaklig var indre motivert, som beskrevet i datadel 15.5. Den dalende kurven fra jobbengasjert til utbrent oppstod faktisk etter at hun stiftet familie og trappet ned på arbeidsmengden. Hun har altså et skift i fokus fra veldig karriererettet tankegang til mer familierettet fokus samtidig som jobbengasjementet faller. Dette fører til slutt over i utbrenthet. I perioden hvor jobbengasjementet daler fr respondent 5 også høyere jobbkrav igjen etter oppsving i oppgaver etter finanskrisen, men på dette tidspunktet takler ikke kroppen hennes mer og hun blir utbrent etter ca. ett og et halvt år med høye jobbkrav.

Ovennevnte kan muligens dokumentere at det kan være en sammenheng mellom om man er jobbengasjert eller ikke, i forhold til hvor fort man blir utbrent. Respondent 5 tålte kun ca. ett og et halvt år med høye arbeidskrav i en jobb hvor hun var mindre engasjert, mens hun i den forrige jobben var sterkt engasjert og jobbet med høye jobbkrav i ni år fr hun sluttet frivillig. Det ser ut til at man med jobbengasjement tåler høyere arbeidskrav over lengre tid, enn man gjør som mindre engasjert. Dette støtter også oppunder teorien om at jobbengasjement har positive innvirkninger på helse, ved at jobbengasjement fører til friskhet og dermed motvirker utbrenthet (Bakker et. al., 2008, s. 188) Funnene i de andre respondentenes utsagn støtter også oppunder at det kan være sammenheng mellom tid og hvor fort man kan bli utbrent under høye jobbkrav. Samtlige av medarbeiderne holdt kun ut med høye jobbkrav maksimalt ca. to år fr de ble utbrente, mens de to jobbengasjerte sjefene holdt ut i ca. ti.

Kort oppsummert viser intervjuene at de jobbensgjerte holdt vesentlig lenger ut i jobbene sine enn dem som ikke var jobbensgjerte og bare hadde høye jobbkrao. Mye tyder således på at det er en kobling mellom tid og engasjement i forhold til hvor lenge medarbeidere kan jobbe før de blir utbrente. Mye tyder dessuten på at høye jobbkrao og manglende engasjement er en særdeles lite heldig kombinasjon og kan føre til utbrenthet temmelig raskt.

16.4 Analyse av motivasjonsfaktorene til Herzberg

I den hensikt å se om respondentene trivdes i arbeidet sitt anvendes Herzbergs tofaktormodell. Hensikten er å studere respondentenes trivsel gjennom Herzbergs motivasjonsfaktorer. Herzberg mener at motivasjonsfaktorene er de som skaper trivsel i en jobbsituasjon (Wamstad, 2001, s. 40).

Herzbergs motivasjonsfaktorer, presentert i teoridel 8.2, oppstår gjennom følgende dimensjoner; *prestasjon*, *anerkjennelse*, *arbeidet i seg selv*, *ansvar*, *avansment og mulighet for vekst* (Fivelsdal & Bakka, 1998, s.164). Flere av disse dimensjonene, som *arbeidet i seg selv*, *prestasjon* og *ansvar* vil også føre til indre motivasjon, hvis man tar utgangspunkt i Yperen & Hagedoorn som definerer indre motivasjon som kjernekräften til å utføre en handling i seg selv, i den hensikt å oppnå den gleden og tilfredsstillelse man får av å utføre handlingen (2003, s.340). Når det gjelder dimensjonene vil det i første omgang legges vekt på sjefene. Begge sjefene mener de opplevde *variasjon i arbeidet*, at de hadde *ansvar* samtidig som de hadde *mulighet for vekst* – gjennom mulighet til å videreutvikle sine kompetanse. Sjefen i Forsvaret opplevde også *prestasjon*, som også kan forstås som autonomi, men kun innenfor de rammene han var gitt. Han får *anerkjennelse* gjennom tilbakemeldinger og har mulighet for *avansment*, altså opprykk i stilling internt i Forsvaret. Revisjonssjefen opplever høy grad av *prestasjon*, men får ikke *anerkjennelse* gjennom tilbakemeldinger. Hun kan som sjefen fra forsvarret få opprykk i stilling, men kun i form av andre lederstillinger takket være at hun ble en ettertraktet karrierекvinne siden virksomheten hun ledet var vellykket. Følgelig er fem av seks trivselskapende motivasjonsfaktorer til stede hos begge sjefene, i tillegg til at begge svarte ”både og” på hver sin dimensjon innen enten presentasjon eller anerkjennelse – gjennom svarene

deres på autonomi og tilbakemeldinger. Således svarte begge sjefene at de hadde alle elementene av motivasjonsfaktorene tilstedeværende i jobbene sine. De to fremstår følgelig som jobbtilfredse etter Herzbergs tofaktormodell.

Blant medarbeiderne fremgår det i datadel 15.4.4 at kun en av medarbeiderne har mulighet for *avancement* internt i organisasjonen. Ingen av de andre har noen gulrot med håp om opprykk i stilling i jobbene sine. Her bør det nevnes at det kun er respondent 5 som har ønske om å fortsette å jobbe for den organisasjonen hun jobber for i dag, mens de andre enten ikke ønsker seg tilbake eller overhode ikke vil tilbake igjen til samme organisasjon som de jobbet for. Respondent 5 er nemlig den eneste sammen med sjefene som følte at arbeidsoppgavene og organisasjonen hun arbeider for gir verdi til samfunnet. Datadel 15.4.4 viser også at det kun er to av medarbeiderne som har opplevelse av *mulighet for vekst* i arbeidet sitt, mens de andre bare passivt må forholde seg til de oppgavene de får, eller gjøre oppgaver de vet hvordan de skal håndtere fra før av.

Når det gjelder de resterende tre motivasjonsfaktorene til Herzberg; prestasjon – som autonomi, anerkjennelse – som tilbakemeldinger, selve arbeidet – som variasjon, og ansvar – gjennom bemyndigelse nedover i organisasjonen viser inndelingen fra datadel 15.4.1-8. at ingen av respondentene har prestasjon, tre av fem får anerkjennelse gjennom tilbakemeldinger, mens alle har variasjon. Når det gjelder ansvar er det kun respondent 7 som har dette da hun er salgsleder for førti selgere. Likevel er ikke dette nødvendigvis positivt i hennes tilfelle da hun selv forteller, belyst i datadel 15.4.8, at dette gav henne mye jobbstress grunnet hennes manglende erfaring og unge alder.

Som kritikk av Herzbergstofaktor modell nevner noen blant annet at det kan stilles spørsmålstegn ved om man kan sette som Herzberg gjør mellom faktorer som etter hans mening fører til tilfredshet og utilfredshet (Wamstad, 2001, s.44). I oppgavens datadel 15.4.8 kommer det f.eks. frem at dimensjonen *ansvar* kan ha både positiv og negativ effekt på den ansatte. Datadelen presenterer nemlig funn som peker på at *ansvar* for sjefene som selv har oppsøkt en stilling med bemyndigelse, er positivt for dem. Samtidig er dette ansvaret skadelig for respondent 7 som ikke er utrustet for et så stort ansvar tidlig i karrieren. Hennes opplevelse av å ha ansvar blir derfor en

ekstra byrde som presser henne til å arbeide enda mer enn hun ellers ville gjort. Dette funnet samstemmer således med den nevnte kritikken av tofaktormodellen, da motivasjonsfaktoren *ansvar* som ifølge Herzberg fører til trivsel, ikke gjør det i tilfellet til respondent 7.

Mer kritikk av tofaktormodellen trekkes frem av Matthiesen (2004), se teoridel 8.2. Han etterlyser sosial kontakt som en del av motivasjonsfaktorene. Dette gjør han på grunnlag av funn fra norsk industri som viser at det er de mellommenneskelige forholdene, altså hvor tilfreds man er med den sosiale kontakten man har, som har størst sammenheng med arbeidsstress og helse (Matthiesen, 2004, s. 172). Hvis man ser dette i sammenheng med kollegial kontakt, stemmer dette ikke overens med funnene i denne undersøkelsen, hvor samtlige av respondentene fremhever det kollegiale som meget positivt, men hvor de likevel alle ble utbrente og syke. Settes funnet Matthiesen refererer til derimot opp mot medarbeiderne og deres forhold til ledelsen som en sosial faktor av betydning, stemmer svaret bedre. De fleste medarbeiderne hadde et ganske dårlig forhold til ledelsen og fikk etter hvert også dårlig helse selv. Funn fremlagt i datadel 15.1.7 viser at så mange som tre av fem medarbeidere direkte mislikte ledelsen de arbeidet for. Dessuten bodde seks av syv respondenter alene samtidig som han som har samboer trolig ikke benyttet seg nok av den støtten han kunne få hjemme. På den måten stemmer funnene fra norsk industri godt overens med funnet av manglende sosial støtte i hjemmet til alle respondentene og forekomsten av dårlig helse og utbrenthet. Sosial kontakt er viktig både for helsen og ansattes evne til å jobbe.

Samtlige motivasjonsfaktorer er altså tilstedeværende hos sjefene, mens det hos medarbeiderne finnes manglende motivasjonsfaktorer for alle respondentene innen forskjellige og ofte flere av dimensjonene. Den store forskjellen på sjefene og medarbeidernes svar på motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktormodell, skulle således tyde på at sjefene trivdes i jobben, mens det er motsatt for medarbeiderne. I likhet med kritikken presentert av Herzbergs tofaktormodell, er det i denne studien gjort funn som understøtter denne kritikken. Det er gjort funn som peker på at også andre dimensjoner, som eksempelvis sosial kontakt, burde innlemmes som en av motivasjonsfaktorene da sosial kontakt har med trivsel og mulighet til å takle

arbeidsbelastninger å gjøre. Ingen av respondentene hadde et tilstrekkelig sosialt nettverk utenom det kollegiale som motivasjonskilde og endte utbrente.

Flere dimensjoner av jobbinnhold vil bli drøftet mer inngående i det kommende kapittelet omhandlende indre og ytre motivasjon. Hensikten er å prøve å komme til bunns i om de utbrente respondentene faktisk var indre eller ytre motiverte i sitt arbeid.

16.5 Analyse av indre og ytre motivasjon og problematisering av å skille dem

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvordan forskjellene mellom indre og ytre motivasjon i noen tilfeller kan være vanskelig å definere. En visualisering av respondentenes motivasjon i forhold til de enkeltes grad av indre eller ytre motivasjon er fremlagt i motivasjonsmodellen, Figur 3. Hvor analysen bak plasseringene av respondentene i motivasjonsmodellen vil bli belyst i det etterfølgende.

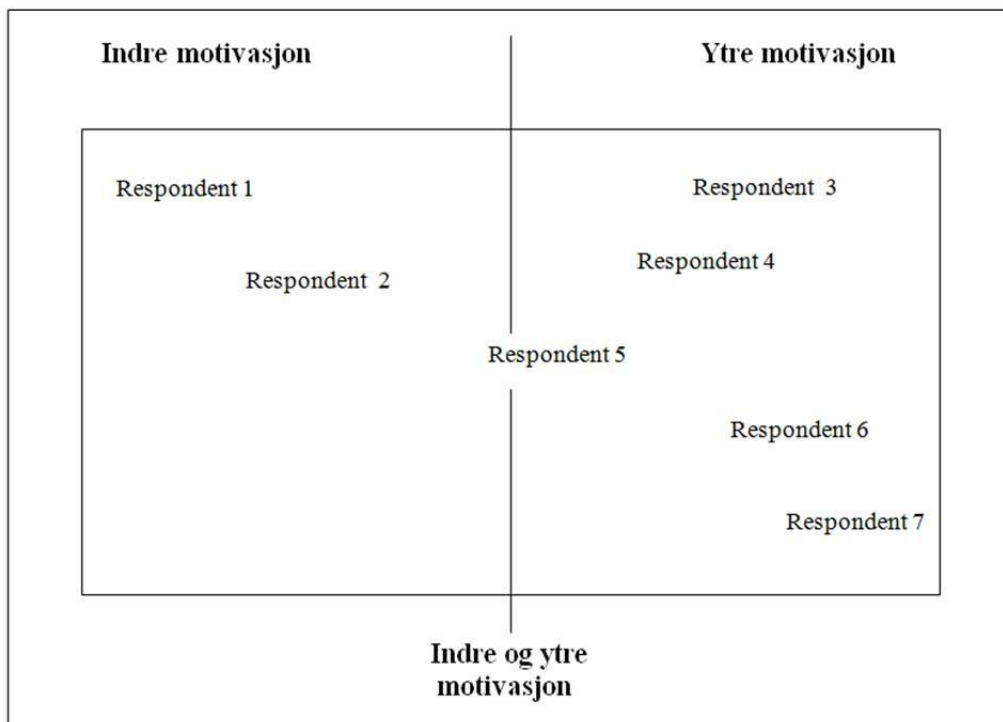
16.5.1 Problematisering av å skille mellom indre og ytre motivasjon.

Som forklart i teoridel 8.4 vil man i hovedsak være enten indre eller ytre motivert i en stilling (Kuvaas, 2008, s.18). Likevel er dette et skille som er vanskelig å definere, fordi skillene ofte er uklare. Her vil organisasjons- og bransjekultur ofte spille en rolle i forhold til om man i hovedsak arbeider for et system bygget på indre eller ytre motivasjonsfaktorer. Man kan tenke seg at klare motivasjonsskiller mellom indre og ytre motivasjon vil kunne vise seg i yrker som f.eks. prest eller typiske meglerstillinger. Dette er to vidt forskjellige yrker, hvor resultatene som definerer hvorvidt man har gjort en god jobb, i hovedsak kanskje er indre motivasjon hos en prest, mens det er ytre motivasjon for megleren. Presten er opptatt av å hjelpe mennesker, megleren å tjene mest mulig penger. Likevel kan man ikke vite dette for sikkert, da presten kanskje er lei av å hjelpe andre eller har tatt yrket på grunn av forventinger fra andre, mens megleren kanskje synes jobben er så morsom at han gjerne kunne gjort den gratis. Tilfeller hvor det kan være vanskelig å skille mellom om de ansatte hovedsaklig drives av indre eller ytre motivasjon er blant annet i det akademiske miljø.

På Handelshøyskolen BI har debatten rundt provisjonslønninger rast i den senere tid. Mens BI-rektoren er tilhenger av bonus- og opsjonslønninger som prestasjonsfremmende midler, er BI-professorene Kuvaas og Gottschalk uenige med BI-rektoren, da de peker på at bonus- og opsjonslønninger kan hemme verdiskapning (dn.no, c), 2009). Ledelsen ved BI blir også kritisert for å bruke bonussystemer ved belønningen av professorene sine. Professorene får blant annet bonus for antall fagartikler de publiserer. Praksis for dette ved høyskoler og universiteter varierer, men flere av lærerstedene benytter seg av bonussystemer (dn.no, d) ,2010). Man kan derfor stille spørsmål om hvorvidt det er belønningen eller professorenes genuine interesse for forskningsfeltet som får dem til å prestere, og om dette vil kunne ha innvirkning på kvaliteten av arbeidet de produserer. Et annet spørsmål som dukker opp er om ikke bruken av bonusbetalinger til professorene vil forringe den indre motivasjonen som man kan forutsette at professorene i utgangspunktet har, slik Deci et. al. finner belegg for i sin forskning (Deci et. al., 1999, s. 659).

Ovenstående argumentasjon viser altså hvordan det kan være vanskelig å fastslå hvilken hovedform for motivasjon den ansatte har. Under innhenting av data til undersøkelsen i denne studien har lignende tvilstilfeller dukket opp. Likevel er faktisk så mange som fire av de fem medarbeiderne relativt tydelig ytre motivert. Dette gjelder også dem som har stillinger som man i utgangspunktet ikke ville regne med at hovedsaklig var ytre motiverende. For å avdekke respondentenes reelle motivasjon, og for å finne ut om denne i det vesentligste er av indre eller ytre karakter, ble respondentene som nevnt i metodedel 13.4.1, stilt en flere kontrollerende spørsmål. Det fremkommer at alle er noe forskjellig motivert. Som belyst gjennom sitater i datadelen, med særlig vekt på datadel 15.5, avdekkes det at enkelte av respondentene enten er veldig indre eller ytre motivert, mens spesielt en av kandidatene er i grenseland mellom indre og ytre motivasjon. For å belyse dette bedre, er funnene over fordelingen mellom kandidatene og deres grad av motivasjon visualisert i figuren nedenfor. Se motivasjonsmodellen figur 3.

Motivasjonsmodellen



Figur 3

De bakenforliggende funnene og den tilhørende analysen av om respondentene i hovedsak er drevet av indre eller ytre motivasjon, redegjøres det for i kapittelet nedenfor.

16.5.2 Analyse av respondentenes indre eller ytre motivasjon

Indre jobbmotivasjon er, som belyst i oppgavens teoridel 8.4, i hovedsak relatert til variabler i arbeidet knyttet til autonomi, kunnskapsvarians, oppgavebetydning, oppgaveidentifisering og tilbakemeldinger på arbeidet (Houkes et.al. 2001, s.3). Funnene representert under jobbinnhold i datadel 15.4.1-8, og vedlegg 1, viste at flere av disse dimensjonene er til stede hos de ansatte som er intervjuet i denne studien. Men et større skille gjør seg gjeldende mellom medarbeiderne og sjefene, hvor ingen av de to sjefene i motsetning til medarbeiderne svarer nei på noen av dimensjonene. Revisjonssjefen mener faktisk at alle dimensjonene var tilstedeværende i jobben hennes. Følgelig var hun også indre motivert. Sjefen fra Forsvaret mente også at han opplevde å ha alle dimensjonene i jobben sin, dog svarte han både og på jobbautonomi, hvor det ble forklart at han innenfor rammene av hva Forsvaret kunne

tillate, hadde autonomien til selv å bestemme hvilke og hvordan oppgavene skulle løses. På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at begge sjefene var indre motiverte, noe som også var i tråd med det de mente selv.

I teorien til Kuvaas, og som forklart i problematiseringen av indre og ytre motivasjon, vil arbeidstakere som oftest oppleve både indre og ytre motivasjon tilknyttet sitt arbeid, samtidig som man som oftest hovedsaklig er enten indre eller ytre motivert (2008, s.18). Respondent 7 forteller i datadel 15.4.1 at hun synes jobben hennes er spennende på en måte, men samtidig grusom på en annen måte. Likevel er hun hovedsaklig drevet av ytre motivasjon slik Kuvaas (2008) beskriver at man kan være. Hovedgrunnen til at respondent 7 er klart ytre motivert er at hennes hovedfokus i jobben er resultater og bonusen hun får på slutten av hver arbeidsdag. Faktisk er alle medarbeiderne, som vist i figur 3., hovedsaklig drevet av ytre motivasjon. Dette gjelder helt tydelig for fire av fem medarbeidere, mens medarbeider og respondent 5 ligger i grenseland til å være indre motivert, se figur 3.

Ytre motivasjon er som tidligere nevnt den typen adferd hvor drivkraften for handlinger kommer fra ytre belønninger (Kuvaas, 2008, s. 17). Disse belønningene kan oppnås gjennom handlinger som man får skryt for å gjøre, gjennom lønn, bonuser, frynsegoder, forfremmelse m.m. Det kan være snakk om handlinger man gjør for å unngå straff som degradering eller oppsigelse. Den ytre motivasjonen er altså heftet til en ytre belønning som er et resultat av en handling (Kuvaas, 2008, s. 17). Tilsvarende teorien om ytre motivasjon fremkommer det at det blant medarbeiderne finne mange kommentarer i datadelen som understøtter respondentenes ytre motivasjon da disse arbeider for penger, sikkerhet, vil utføre plikten sin, opparbeide seg formell kompetanse og få muligheter som kan komme som et resultat av jobbutførelsen. I likhet med teorien til Kuvass (2008) om at ytre motivasjon kan være frykt for degradering, er to av respondentene klare på at de motiverte seg til å gå på jobb hver dag for ikke å miste jobben. Samtidig som respondentene i høy grad er drevet av ytre forventninger knyttet til deres arbeid, er det ingen av dem, med unntak av respondent 5, som synes arbeidsoppgavene er morsomme. Medarbeidernes glede av å utføre arbeidet er generelt sett liten.

Når det gjelder respondent 5 har det vært vanskeligere å klassifisere henne som hovedsaklig indre eller ytre motivert. Dette da respondent 5 også er den av medarbeiderne med mest erfaring og er den som har mest til felles med de to sjefene. Hun fremstår i utgangspunktet som indre motivert da hun mener at jobben hennes er både spennende og givende. Likevel forteller hun at hun var mer indre motivert i sin gamle jobb, mens hun nå følte seg mer ytre motivert. I datadelen kommer det og frem at gode tilbakemeldinger og det å være en ettertraktet arbeidsressurs, gir henne drivkraft til å jobbe mer. Hun sier derfor sjelden nei og jobber i stedet fortere. Etter Kuvaas sin definisjon av ytre motivasjon er denne typen adferd, altså adferd som kommer fra en ytre drivkraft til å utføre handlinger som gir ytre belønninger, ytre motivasjon (Kuvaas, 2008, s. 17). Til tross for at hun fremstår som en ansatt med masse iver for sin profesjon, kommer det frem i datadelen at hun mangler motivasjon til å gjøre oppgavene sine på grunn av det store arbeidspresset hun har. Hun mangler samtidig også autonomi hvilket har negativ innvirkning på den indre motivasjonen (Houkes et. al. 2001, s.3). Det vil på basis av disse funnene konkluderes med at også respondent 5 er drevet av ytre motivasjon. Det betyr at det i oppgaven er gjort et viktig funn som viser at det er et skille mellom motivasjonen til de utbrente lederne og medarbeiderne. De fem medarbeiderne er hovedsaklig ytre motiverte, mens sjefene hovedsaklig er indre motiverte.

Det er også forskjell på sjefene og hvilken form for belønningssystemer disse to arbeider, eller arbeidet, under. Mens den ene jobbet i forsvaret uten arbeidsbelønning i form av bonusrelatert inntekt, fikk revisjonssjefen både bonuser og utbytte. Sjefen fra forsvaret fremstod mer indre motivert enn revisjonssjefen, da han hele tiden snakket om gleden av å jobbe, mens revisjonssjefen refererte mer til hva hun fikk ut av å jobbe. Følgelig vil jeg si at revisjonssjefen, som ofte snakket om å bevise at man skulle klare å bygge opp noe, var mer ytre motivert enn sjefen fra forsvaret, til tross for at de begge i det vesentligste fremstod som indre motiverte. Her kan man også trekke inn forskningen til Deci et. al om at hvis man kobler individet opp til belønningssystemer, vil systemet stå i fare for å berøve den ansatte fra sin indre motivasjon. Den endres til ytre motivasjon, da fokuset blir flyttet fra interessen for selve oppgavene til belønningen man får for å utføre dem (Deci et. al., 1999). Mer om dette vil bli diskutert i analysekapittelet om incentivsystemer.

Videre er det en annen forskjell mellom de to lederne som er relevant her, nemlig at den mannlige lederen fra forsvaret fremdeles er i sin stilling, mens den kvinnelige sjefen ikke har arbeidet på ca ti år. Følgelig kan den mannlige sjefen enda være i en posisjon hvor han ikke er helt oppriktig og ærlig med seg selv, og derfor også vil ha vanskeligheter med å erkjenne at han i noen grad ikke lenger er like tilfredstilt i jobben som tidligere, og at han derfor ikke lenger er like indre motivert som han ønsker å fremstå. Dette kan igjen stemme overens med Hellesøy sin uttalelse om at lederes selvrespekt henger sammen med deres arbeidsinnsats (Hellesøy, 2002, s. 230).

Det fremkommer således av figur 3. og den ovenforstående argumentasjonen rundt lederne og medarbeiderne at de to sjefene er indre motiverte, mens de fem medarbeiderne er ytre motiverte. Ledernes indre motivasjon skinner frem gjennom deres engasjement og gleden ved å utføre oppgavene de har. Medarbeiderne fremstår derimot som klart mer ytre motiverte da grunnene deres for å utføre oppgavene deres ligger utenfor selve utførelsen av oppgaven.

16.6 Innvirkningen av arbeidsprestasjoner, stress og krav har på motivasjon

Arbeidsprestasjoner og motivasjon

I teoridelen er det lagt frem resultater fra forskningen til Kuvaas hvor han kommer frem til at arbeidsprestasjoner er positivt relatert til indre motivasjon (Kuvaas, 2008, s.25). Funn fra mine undersøkelser stemmer overens med disse funnene idet begge sjefene som ble intervjuet var, eller er, suksessfulle i yrkeslivet og i stillingene sine. Dog bør det nevnes at dette er funn relatert til det revisjonssjefen selv nevner, og tilbakemeldinger troppssjefen selv forteller om. Jeg har ikke forsøkt å få påstandene deres verifisert.

Jobbstress og motivasjon

Kuvaas (2008) finner videre i den samme forskningen en signifikant negativ sammenheng mellom indre motivasjon, jobbstress og sykefravær (Kuvaas, 2008, s. 26). Jobbstress, særlig i form av tidspress og rollestress, har vist seg å være faktorer som bidrar til utbrenthet (Schaufeli & Enzmann, 1998). I forhold til de indre motiverte sjefene er det gjort funn som viser at begge hadde lavt sykefravær frem til

de ble utbrente. De fortalte begge at de alltid var på jobb helt inntil kroppen skrudde seg av og utbrentheten slo ut.

Når det gjelder jobbstress fremkommer det i datadel 15.3, omhandlende krav og kontroll, at begge sjefene mente de hadde kontroll, noe som skulle indikere at de tross det høye arbeidspresset, følte at de mestret situasjonen. Det begrenset trolig opplevelsen deres av jobbstress, i all fall det ytre pålagte jobbstresset, da begge sjefene mente de hadde høyere forventninger til seg selv enn det som var forventet av dem. Med ytre pålagt stress menes det her det jobbstresset man blir pålagt av andre eller stress som følge av liten tid til å utføre oppgavene, slik Schaufeli og Enzmann (1998) peker på. Videre mener respondent 1 at han opplevde høyt stress i den forrige jobben sin grunnet usikkerheten minerydderyrket innebar, og at han ikke klarte legge fra seg dette stresset da han byttet jobb til trosssjef i Norge. Han gikk derfor alltid rundt og følte seg stresset i jobben, til tross for at han var i en sikker stilling hvor risikoen for at noe skulle gå galt var vesentlig mindre. På denne måten hadde respondent 1 et stort indre jobbstress som han måtte forholde seg til. Respondent 2 forteller videre at hun hadde et enormt ønske om å mestre jobben som sjef, og at hun ville bevise for seg selv at hun ville klare å bygge opp et vellykket firma. Dette peker også på et indre press som respondenten pålegger seg selv gjennom å sette høye krav til seg selv. Til sammenligning opplevde de ytre motiverte medarbeiderne at de alle var pålagt stort ytre bestemt arbeidspress. Det gav dem en kamp mot klokken og derfor mye stress for å bli ferdig med oppgavene sine i tide. I likhet med sjefene gikk sykefraværet hos de ytre motiverte medarbeiderne opp som følge av utbrentheten, uten at det har kommet frem noe om hvor vidt medarbeiderne hadde for vane å bli syke før utbrentheten slo ut.

Funnene presentert her kan altså i forhold til Kuvaas (2008) og Schaufeli & Enzmann (1989) sine funn understøtte at indre motivasjon er negativt relatert til ytre påført jobbstress og tidspress. Det indre jobbstresset derimot, altså det stresset man påfører seg selv, kan være tilstede hos indre motiverte medarbeidere slik tilfellet er i funnene fra dette studiet. Når det gjelder sykefravær stemmer funnene til Kuvaas overens med funnene i denne oppgaven idet de indre motiverte lederne begge hadde lavt sykefravær helt frem til de ble utbrente.

Når det gjelder jobbkrav er dette en faktor som både kan skape å redusere motivasjon. I teoridel 8.5 kommer det frem at indre motivasjon i hovedsak er forbundet med arbeidsoppgavens karakter (Houkes et. al., 2001, s.14) og at det har vist seg å være en positiv sammenheng mellom stor arbeidsmengde og indre motivasjon (Houkes et. al., 2001, s.15). Dog er dette et noe kontroversielt funn, da man vet at stor arbeidsmengde også kan føre til utbrenthet (Hakanen et. at., 2008, s. 225). Denne delte effekten av arbeidskrav dukker også opp i funn fra denne studien da svarene fra respondentene viser at sjefene fremstår som drevet av arbeidskravene, mens medarbeiderne opplever arbeidskravene som tyngende.

Houkes et. al. (2001) peker samtidig på at oppgavevarians og arbeidskrav sammen vil virke stimulerende på den ansatte, noe vi ser er tilfellet for sjefene. Det høye arbeidskravet forbindes trolig, som Houkes et. al. peker på, med utfordringer som igjen innvirker positivt på den indre motivasjonen til sjefene (Houkes et.al, 2001, s. 18). At variasjon skaper indre motivasjon ser likevel ikke ut til å være tilfellet hos de medarbeiderne som har jobbvariasjon. Variasjon har ikke gjort dem indre motiverte.

Funnet av at arbeidskrav virker stimulerende på sjefene har nok også sammenheng med Karaseks (1979) krav & kontroll-modell hvor høye arbeidskrav sammen med høy kontroll virker motiverende. Funn fra denne studien viser imidlertid at variasjon alene ikke fører til indre motivasjon, men at variasjon kan ha positiv innvirkning på indre motivasjon. Funnet av at høye arbeidskrav virker stimulerende på sjefene, men ikke på medarbeiderne, peker igjen på den store forskjellen mellom respondentenes arbeidssituasjon, da det kun er sjefene som føler de har kontroll kombinert med de høye arbeidskravene. På den måten kan man forstå hvordan sjefene motiveres på det indre plan av arbeidskrav, samtidig som medarbeiderne mister sin indre motivasjon grunnet høye arbeidskrav og manglende kontroll over disse.

I tillegg til dette viser det seg dessuten at sjefene som har kontroll også har autonomi, mens så mange som fire av fem medarbeidere ikke har autonomi i det hele tatt, og mangler kontroll. Dette kan således peke på en sammenheng mellom indre motivasjon og autonomi og kontroll på den ene siden eller ytre motivasjon og manglende autonomi og kontroll på den andre. Samtidig vet vi fra litteraturen til Kuvaas (2008), presentert i teoridel 8.5, at autonomi har sterk innvirkning på hvordan ansatte vurderer

jobben sin. Det gjelder især indre motivasjon, noe som igjen passer overens med funnene fra denne studien da de med indre motivasjon har autonomi i stillingene sine.

Sjefene fremstår altså som motivert på bakgrunn av det de høye jobbkravene, mens medarbeiderne fremstår som demotiverte grunnet høye jobbkraav. Funnene peker på at dette har sammenheng med at lederne selv kan kontrollere kravene mens medarbeiderne mangler kontroll over oppgavene. Samtidig har sjefene autonomi i motsetning til majoriteten av medarbeiderne. Funnene indikere derfor at autonomi og kontroll er viktig for at ansatte skal være motiverte under høye jobbkraav.

16.7 Analyse av utbrenthet og motivasjon

I dette kapittelet vil teori og empiri om utbrenthet og indre og ytre motivasjon presenteres for å se hvilke sammenhenger det er mellom denne forskningen og min studie. Samtidig vil det bli presentert funn fra denne undersøkelsen der lignende funn ikke finnes i teorien.

Vansteenkiste et. al. finner i sin forskning ut at man kan forvente dårligere arbeidsresultater og svakere utvikling hos arbeidstakere med ytre jobborientering i forhold til arbeidstakere som drives av indre jobbverdier (Vansteenkiste et al. 2004, s. 268). Vansteenkiste et. al. (2004) finner også at ytre jobborientering kan ha negative effekter utenfor selve jobbarenaen. Mens indre motiverte ansatte får energi fra jobben sin, blir personer som er drevet av ytre jobbverdier ofte tømte for all energi og entusiasme, og de er dermed mentalt tappet når arbeidsdagen er slutt (Vansteenkiste et al. 2004, s. 268). At ytre stimulerte ansatte føler seg emosjonelt tappet etter en arbeidsdag, stemmer godt overens med svarene til de ytre motiverte medarbeiderne. Ingen av disse har overskudd til å aktivisere seg etter jobb. Dog gjelder dette også for sjefene som heller ikke har tid til å aktivisere seg etter jobb til tross for at de er indre motiverte. Forskjellen mellom medarbeiderne og sjefene er i dette tilfellet at sjefene har vesentlig lengre arbeidsdager, enn de fleste av medarbeiderne. De jobber dessuten ofte i helgene. Følgelig har heller ikke sjefene noen særlig grad av fritid som muliggjør sosial deltakelse etter jobb. Således er det ikke lett å vite om sjefene faktisk ville følt seg oppløftet og fulle av energi etter jobb hvis de hadde hatt fritid på kveldene. Vansteenkiste et. al. sine funn er utført uten at stort arbeidspress er lagt til

grunn for studien. Det er derfor vanskelig å bedømme om funnene gjort på respondentene i denne studien kan sammenlignes med Vansteenkiste et. al. sine funn. Likevel velger jeg å ta med det nokså entydige funnet blant medarbeiderne, om at det er en sammenheng mellom respondentene som er ytre motiverte og deres opplevelse av å ha ”tomme batterier” i etterkant av jobbdagen.

Vansteenkiste et. al. sine funn om at ytre jobbverdiorientering fører til lavere livsnyttelse hos de ansatte og at disse opplever større konflikt mellom deres arbeid og familieliv (Vansteenkiste et al., 2004, 268), forsterker også troen på at ytre motiverte ansatte lettere kan bli utbrente enn andre. Dette da vi vet at utbrenthet kan oppstå på bakgrunn av mellommenneskelige konflikter (Matthiesen, 2008, s. 289), og derfor trolig også konflikter man opplever i det private. Kun respondent 5 har nevnt en slik konflikt, da hun er i en salgs drakamp mellom arbeidspresset på jobben, og hennes aleneansvar for de små barna sine.

Niemiec et. al. konkluderer i sin forskning med at oppnåelse av indre drivkraft tilfredstiller menneskers psykologiske basisbehov og styrker deres mentale helse (Niemiec et. al., 2009). Forutsatt at utbrenthet inngår i den mentale helsen, samstemmer funn fra denne undersøkelsen med funnet til Niemiec et. al. (2009) på den måten at de indre motiverte sjefene har hatt sin ”mentale helse” i behold mye lenger enn fire av de fem medarbeiderne som alle er klart ytre motiverte. Samtidig fant Niemiec et. al. ut at ytre drivkraft eller måloppnåelse, som penger, berømmelse og status, ikke var relatert til tilfredsstillelse av psykologiske basisbehov, men derimot viste en sammenheng med lav mental helse (Niemiec et. al., 2009). Dette bekreftes i vesentlig grad gjennom funn gjort på respondent 7, som kun jobbet for penger, og allerede i tju-fireårs-alderen ødela helsen og ble utbrent. Disse funnene fra Niemiec et. al. (2006) sin studie er viktige funn fra teoridelen, og er med på å gi belegg for et eventuelt sammenhengsforhold mellom utbrenthet og ytre motivasjon. Settes funnet fra Niemiec et. al. (2006) sammen med funnene til Vansteenkiste et. al., ser man at førstnevnte finner at det hos mennesker med indre verdier, kan forutses positive arbeidsresultater. Sistnevnte finner at man hos dem med ytre jobbverdier kan forvente en negativ utvikling mot negative arbeidsutfall, hvor arbeidsutfall kan være emosjonell utmattelse (Vansteenkiste et al., 2004, s.252 og s.268). Settes disse funnene sammen med funn fra denne studien, ser man det samme, nemlig at alle de

ytre motiverte medarbeiderne er blitt utbrente og derfor har ødelagt helsen. De har alle opplevd negative arbeidsutfall som emosjonell utmattelse, som en del av utbrentheten.

Det virker med andre ord plausibelt å mene at det eksisterer en sammenheng mellom utbrenthet og manglende indre motivasjon, eller utbrenthet og ytre motivasjon. Når de med indre motivasjon likevel har blitt utbrente, har det andre årsaker. Forskjellen er at Vansteenkiste et. al. (2004) og Niemiec et. al. (2006) sine funn er gjort på mennesker som jobber i en normaltilstand uten de unormalt høye arbeidskravene som sjefene i denne studien arbeidet under. Det vil si at grunnet de høye jobbkravene som respondentene i denne undersøkelsen arbeider under, er det bare arbeidslengden som skiller de indre motiverte lederne fra de ytre motiverte medarbeiderne. Funnene på lederne skiller seg jo fra funnene til Niemiec et. al. og Vansteenkiste et. al. ved at begge sjefene er blitt utbrente til tross for at de var indre motiverte.

Mens de ytre motiverte medarbeiderne har arbeidet under ytre motivasjon i mellom ett og tre år før de ble utbrente, har sjefene arbeidet mellom ti og femten år før de ble utbrente. Sjefene har dessuten jobbet vesentlig flere arbeidstimer i året enn de utbrente medarbeiderne. Resultatene kan tolkes dithen at de ytre motiverte ansatte fortere fikk dårlig helse enn de indre motiverte lederne. De indre motiverte lederne har sånn sett bedre helse enn de ytre motiverte medarbeiderne siden de har holdt ut lenger. Det virker derfor som om det er en sammenheng mellom hvor lenge man orker å jobbe under høye jobbkrav, avhengig av om man jobber med indre eller ytre motivasjon. Til forskjell fra de andre medarbeiderne skiller tilfellet til Respondent 5 seg noe ut, da hun også har jobbet i over ti år under høyt arbeidspress før hun ble utbrent. Likevel kan hennes tilfelle understreke dette funnet ytterligere ved at hun var indre motivert i den gamle jobben sin hvor hun hadde lange arbeidsuker i ca ni år. Hun ble faktisk ikke utbrent før etter at hun byttet jobb og gikk ned i arbeidstid, samtidig som hun mistet mye av gleden ved arbeidet grunnet høyt arbeids- og tidspress. Det var trolig også da den ytre motivasjonen tok over for den indre. Utbrentheten slo faktisk inn bare to år etter at hun hadde skiftet jobb. Man kan her og mene at arbeidsslitasjen fra den gamle jobben hvor hun var mer indre motivert kan ha fulgt henne og derfor medført at hun ble utbrent i den nye jobben. Men like fullt slo utbrentheten ut først etter at hun hadde byttet jobb, og kom relativt fort etter at

arbeidspresset ble for høyt og den indre motivasjonen i hovedsak gikk over til ytre motivasjon.

De fire medarbeiderne som klart tilkjennegav seg selv som ytre motiverte, ble avslutningsvis i intervjuforløpet spurt om de trodde de ville holdt ut arbeidspresset lenger hvis de hadde vært indre i stedet for ytre motiverte. Det svarte alle bekræftende på. Dette understøtter ytterligere Niemiec et. al. (2006) sine funn om at ytre jobbverdiorientering vil føre til dårligere helse, da medarbeiderne i likhet med Niemiec et. al. sine funn tror indre motivasjon kunne hindret, eller i alle fall utsatt utbrentheten.

På bakgrunn av den ovenforstående argumentasjonen bekræftes altså både Vansteenkiste et. al. (2004) og Niemiec et. al. (2006) sin forskning av funn fra denne studien da det fremkommer at det er sammenhenger mellom ytre motivasjon og dårlig helse, og indre motivasjon og god helse. Studien i denne oppgaven har i tillegg vist at indre motiverte ansatte ikke nødvendigvis kan unngå utbrenthet hvis arbeidspresset er høyt over tid. Likevel vil indre motiverte ansatte trolig opprettholde god helse over lengre tid enn det ytre motiverte ansatte vil, slik funn fra denne studien viser. Sammenhengen mellom tid og indre eller ytre motivasjon viser seg således å stemme overens med funn gjort på alle respondentene, da de ytre motiverte har blitt relativt fort utbrente i forhold til de indre motiverte.

16.8 Analyse av jobbinnhold – kan det bli for mye av det gode?

Xie & Johns fant i 1995 en sammenheng mellom stillingsbeskrivelser, som jobbens innhold, og emosjonell utmattelse, ved at den emosjonelle utmattelsen slo ut både når stillingsbeskrivelsen eller oppgaveinnholdet var for høyt og for lavt (Houkes et al, 2003, s. 444). Dette funnet stemmer overens med funn gjort på respondent 7, fremlagt i datadel 15.4.8 om ansvar, da respondenten fikk for stort ansvar i for tidlig alder og følgelig måtte overkompensere og til slutt ble utbrent. Et annet tilfelle som understøtter dette funnet er respondent 1 sitt tilfelle av utbrenthet, hvor han hadde for stor tilgang på ressurser, funn fremlagt i datadel 15.4. Hans store mulighet til å skaffe ressurser gjorde at det ble for mye for han, og at han ikke lenger hadde en unnskyldning for å holde arbeidsbelastningen på et akseptabelt nivå. Ressursene

representerte muligheten til å ha stadig lengre øvelser, altså treningsturer med troppene.

Følgelig må en organisasjon som ønsker å gi sine ansatte best mulig arbeidsbetingelser passe på å balansere hvor tilrettelagt og utfordrende jobbinnholdet skal være. Dette for å begrense mulighetene for at de ansatte gaper over for mye. Balanseskapende tiltak vil gjøre at ansatte vil beholde jobbmotivasjon også over tid.

16.9 Analyse av verdiers innvirkning på motivasjon

I teoridel 8.7 omhandlende verdier og motivasjon, nevnes Thorsrud og Emerys (1962) pionerprosjekt som viser til 6 psykologiske jobbkraav som vil fremme trivsel og motivasjon. Et av forholdene som fremheves er følelsen av å yte et verdifullt og nyttig arbeid. Hva som definerer dette for den enkelte, vil variere i tråd med individets verdier og moral. Følgelig vil forskjellige mennesker passe inn i ulike organisasjoner da forskjellige virksomheter har varierende verdier og moral. På samme måte vil man motiveres av ulike stillinger ut ifra hvilke holdninger og verdier organisasjonen man jobber for har, og hvordan disse samsvarer med ens egne verdier. De to sjefene og respondent 5 svarte alle likt og dermed "Ja" på at de hadde en opplevelse av at jobboppgavene var av verdi ut over å få dem gjort. De samme svarte også ja på at de syntes jobbene deres var spennende, innholdsrike, givende og hadde variasjon. Dette var de alene om. Se for øvrig vedlegg 1. Dette er også de respondentene som identifiserer seg mest med virksomhetene de jobber for, og hvor to av dem er tilbake igjen i de samme stillingene som de hadde tidligere. Respondent 2 som er den av de tre som ikke er tilbake igjen i jobb, kan som tidligere nevnt ikke arbeide igjen og kan derfor ikke vurderes i forhold til hennes lojalitet til stillingen hun hadde.

Fra teorien om utbrenthet kjenner vi også til at eldre arbeidstakere ofte har mer erfaring enn yngre og derfor mer sjelden blir utbrente (Matthiesen, 2008, s.297). Det et skille blant respondentene når det gjelder erfaring, og alder til en hvis grad. I tillegg til erfaring vet man at spennende, innholdsrike og varierte arbeidsoppgaver som er av verdi for arbeidstakeren vil føre til mer indre motiverte medarbeidere, hvor vi igjen vet at indre verdier gir bedre helse (Vansteenkiste et. al., 2004). Følgelig fremstår det som et interessant funn at de medarbeiderne som har desidert lengst jobberfaring også

har størst tilgang på indre motiverende drivkrefter i sitt arbeide. Funn fra intervjuene i denne studien samstemmer således med teorien til Matthiesen om at de med minst erfaring blir fortest utbrente til tross for at de har jobbet kortest.

Videre ble det i teoridel 8.8 om verdier og motivasjon, beskrevet hvordan noen mennesker ofte oppfatter seg selv som mindre interessert i belønning enn andre. Kuvaas viser til store studier utført i USA som bekrefter teorier om at ansatte når de blir spurt oftest vektlegger at jobben er interessant, spennende og meningsfull som viktigst for dem selv, mens man i vurderingen av andre har lett for å tro at disse blir motivert av ytre stimuli, som høy lønn o.l. (Kuvaas, 2008, s.20). Dette er et spennende funn, som også stemmer overens med utsagnet fra respondent 1 i datadel 15.5. Som sjef i forsvaret mener han at andre blir motivert av penger, mens dette er annerledes for han. Blant de andre respondentene fant jeg verken svar som bekrefter eller avkrefter denne sammenhengen. Enten kan det være slik at noen mennesker ikke vil innrømme for seg selv at penger er viktig for dem, eller så er de kanskje mer overfladiske på vegne av andre. Det er derfor mulig at svært mange av oss tenker mindre på profitt enn det man i utgangspunktet skulle tro. Dette vil i så fall være negativt for den økonomiske teorien og hard HRM, som forutsetter at effektivitet skapes gjennom belønning siden vi alle er profittmaksimerende individer (Matthiesen, 2004, 167). Funn i denne studien viser i likhet med de amerikanske studiene at ingen av respondentene mener det er viktig for dem å tjene mange penger i sin neste jobb. Samtlige er blitt mer og mer opptatte av faktorer som god ledelse, hyggelige kollegaer, spennende oppgaver m.m.

Funnene diskutert i denne analysedelen peker altså, i likhet med mange tidligere funn, på verdiers viktighet i ansattes arbeidshverdag. Alle respondentene intervjuet i denne undersøkelsen er etter hvert blitt mer opptatte av at faktorer i jobbinholdet deres må stimulere dem på det indre planet, mens faktorer av ytre stimulans ikke fremstår som like viktig for dem i fremtiden. Således vil det som Thorsrud & Emery kom frem til i 1962 oppleves som viktig for ansatte å jobbe i en organisasjon som deler deres verdier, for at de skal være villige til å jobbe der over lengre tid. Funn fra denne studien understøtter dette da det kun er de respondentene som opplever verdi ved jobbene sine som trives og er motiverte til å vende tilbake til de samme jobbene igjen.

16.10 Analyse av innvirkningen på motivasjon ved bruk av incentiver

Gjennom datadelen ser vi hvordan inntjeningsfokuset preger hverdagene til de to respondentene som jobber under belønningssystemer. I teoridel 9. fortelles det at Kuvaas (2008) ser med skepsis på incentivsystemets natur, da fokuset på inntjening kan redusere indre motivasjon og skape et ytre motivasjonsfokus hos den ansatte. Han forteller også hvordan dette kan skje der hvor den ansatte er indre motivert i utgangspunktet, men fokuspunktet flyttes fra gleden av å utføre oppgaven til gleden over belønningen en oppnår ved å ha utført handlingen. Tilfeller av dette ser vi også blant to av respondentene fra undersøkelsen i denne oppgaven. Den ene er telefonselger og jobber kun for å tjene penger. Det er i pengene eller den provisjonsbaserte lønnen hennes motivasjon hovedsaklig ligger. Hun er klart ytre motivert, og forteller blant annet at salgsdelen av jobben er grusom, se datadel 15.4.1. Den andre respondenten som også jobber under et incentivsystem er i hovedsak indre motivert. Likevel snakker hun mye om penger og inntjening samt krav til resultater for å vise omverdenen at hun gjør en god jobb. I datadelen kommer det og frem at hun bruker inntjening som en motivator. Disse funnene stemmer godt overens med Kuvaas (2008) sin tanke om at indre motiverte medarbeidere kan skifte fokus ved tanken på inntjening og derfor miste litt av den naturlige gleden ved å jobbe.

Videre stemmer også funnene til Deci et. al. (1999), presentert i teoridel 9.1 om at arbeidsoppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende ikke bør kobles opp mot incentivsystemer, med funn i denne studien. I datadel 15.5. fortelles det om de to sjefenes motivasjon bak jobbvalgene deres og om hva som motiverer dem i det daglige. Det er kun revisjonssjefen som nevner penger i denne sammenhengen, mens sjefen fra forsvaret nevner lykken og gleden ved å jobbe. Det er også kun revisjonssjefen som har et incentivsystem hvilket har gitt henne et fokus på penger i motsetning til sjefen fra forsvaret. Dette funnet er med på å bekrefte Deci et. al. (1999) sine funn om at incentivsystemer gir den ansatte et skifte i motivasjonen, da ansattes motivasjon blir mer rettet mot det ytre. Likevel mener begge sjefene at det som motiverer dem hver dag til å gå på jobb, har med oppgavenes utfordringer å gjøre, og ikke belønningen som ligger bakenfor. Dette bekrefter Hackman & Oldham (1980) sine funn om at utfordrende arbeidsoppgaver vil skape motivasjon, og Houkes

et. al. sine funn om at indre motivasjon i hovedsak kommer fra oppgavens karakter (Houkes et. al., 2001, s.14).

Houkes et. al. kommer også i sin forskning frem til at tiltak som å forandre på jobboppgaver ikke vil falme over lengre tid, på samme måte som en lønnsøkning kan gjøre (Houkes et al., 2003, s.445). I forhold til denne forskningen kan man tenke seg at hvis man klarer å stimulere medarbeiderne med spennende oppgaver som gir dem utfordringer og utvikling, vil man kunne glede medarbeiderne over tid bedre enn man kan ved å betale dem godt for å gjøre de samme oppgavene om og om igjen.

Respondent 7 forteller om tilfeller hvor ledelsen i hennes firma forsøker å stimulere henne gjennom ytre goder fremfor å gi henne oppgaver som vil stimulere henne på det indre planet. Respondent 7 opplever nemlig i stedet for endringer i jobben sin, kontinuerlige ”bestikkelser” for å låse henne til jobben. Ledelsen gav henne høy lønn og ville gi henne firmabil, hvor firmabilen ble opplevd som et middel for å ”binde” henne til arbeidet. Tanken til sjefen hennes var trolig at hun etter hvert ville komme i en situasjon hvor hun ikke kunne slutte på grunn av behov for å opprettholde høy inntjening, og for å kunne betale utgiftene sine. Således ville hun indirekte bli ”tvunget” til å prestere i jobben.

Fra funnen i denne analysen bekreftes det altså at indre motiverte ansatte ikke bør tilknyttes incentivsystemer, da bruken av disse vil gi den ansatte en negativ holdningsdreining hvor penger kommer mer i fokus. Incentivsystemer kan altså brukes på ansatte, men helst ikke over tid. For organisasjoner vil det trolig lønne seg å stimulere ansatte med indre motiverende stimuli fremfor ytre stimuli som bruk av incentiver.

17. Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg med bakgrunn i denne studiens teoridel, datadel og analysedel oppsummerer hovedfunnene og presentere en dertil hørende konklusjon. Siden studien omfatter et relativt begrenset undersøkelsesmateriale er ikke resultatene av undersøkelsen alene egnet for vide generaliseringer eller til å fremsette bastante utsagn om gitte sammenhenger. Likevel mener jeg at undersøkelsen sett sammen med det som finnes av litteratur gir en dypere innsikt i hva som kan lede til utbrenthet. Jeg

har pekt på noen sammenhenger som gjør seg gjeldende hos mennesker, men kan ikke med sikkerhet hevde at slike sammenhenger vil gjelde for alle. Studien omfatter mennesker, bransjer, stillinger, organisasjonskulturer, personlighetspreferanser og verdigrunnlag av ulik karakter og viser ganske klart at det er forskjellige, men ofte sammenfallende grunner til at ansatte kan bli utbrente. Således gir studien innsikt i noen områder som det kan være interessant å etterteste i mer spissede studier senere.

Likevel har de sammenhengene som har kommet frem gjennom denne studien vist at det er et skille mellom motivasjonen til ledere og medarbeidere. Lederne fremstår hovedsaklig som indre motiverte, mens medarbeiderne hovedsaklig er ytre motiverte. Mens respondentene som i det vesentligste er ytre motiverte har blitt utbrente på relativt kort tid, har kandidatene som hovedsaklig er indre motiverte jobbet vesentlig lengre under høye jobbkrav før de ble utbrente. Således peker funn fra denne studiet på at indre motiverte ansatte, takler høye jobbkrav bedre på sikt enn det ytre motiverte medarbeidere gjør. Studiet peker også på en annen forskjell mellom lederne og medarbeiderne som kan være med på å forklare hvorfor lederne takler deres arbeidskrav annerledes enn medarbeiderne, nemlig følelsen av egenkontroll. Denne er tilsynelatende fraværende hos medarbeiderne. Studie viser dessuten at det er en sammenheng mellom indre motivasjon og jobbengasjement. De ansatte som hovedsaklig er indre motiverte er samtidig jobbengasjerte. Likevel viser det seg at også de jobbengasjerte ansatte kan bli utbrente, hvis jobbengasjementet kombineres med i overkant høye jobbkrav over tid.

På basis av dataene i denne undersøkelsen vil det kunne hevdes at ytre motivasjon for de fleste intervjuede medvirker til utbrenthet, når jobbkravene er høye. Dette vises blant annet ved at de indre motiverte ansatte i studien har brukt vesentlig lengre tid på å bli utbrente enn det de ytre motiverte medarbeiderne har. Således viser denne studien at ytre motivasjon vil ha medvirkende effekt på utbrenthet, mens indre motivasjon sannsynlig har motsatt virkning. Det er jobbkravene og ikke indre motivasjon som fører til utbrenthet hos de indre motiverte ansatte.

Problemstillingen i denne oppgaven var å finne ut i hvilken grad man kan se en sammenheng mellom indre eller ytre motivasjon og utbrenthet. Resultatene viser at det er en slik sammenheng, og det underbygges av den litteraturen som berører

temaet. Ytre motiverte ansatte blir raskere utbrente enn indre motiverte. Vanskeligere er et derimot å fastslå med sikkerhet i hvilken grad det er en sammenheng mellom motivasjon og utbrenthet. Undersøkelsesmaterialet viser at det er flere årsaker til at man blir utbrent. Likevel synes undersøkelsesmaterialet å vise at jo mer indre motivert man er, desto større er sannsynligheten for at man unngår å bli utbrent. Således er det mye som tyder på at virksomheter og organisasjoner bør satse mye på å stimulere den indre motivasjonen til de ansatte for å unngå sykdomsfravall og utbrenthet.

18. Forslag til videre forskning

Som nevnt i oppgavens konkluderende kapittel kan funn fra denne studien etterprøves i mer spissede studier. En slik studie kunne eksempelvis være å undersøke hvilke tendenser eller sammenhenger man kan se hos utbrente mennesker innen samme bransje eller virksomhet i forhold til hvilken motivasjon de ansatte i hovedsak ble drevet av før de ble utbrente.

For å kunne trekke noen videre slutninger fra funnene i denne studien ville det videre vært spennende for eksempel å utføre studier i bestemte arbeidsmiljøer over tid ved bruk av observasjoner. Samtidig ville både studier i stor skala og enda mer dybdestudier være nødvendig for at man skal kunne konkludere om at utbrenthet har entydig sammenheng med ytre motivasjon.

Noen spennende ulikheter mellom lederne og de utbrente respondentene intervjuet i denne studien har også kommet frem. For å kunne verifisere disse forskjellene bør de etterprøves i en studie med likt antall ledere og medarbeider. Dette vil gi en dypere innsikt i om man kan se sammenhenger mellom ledere og medarbeidere hver for seg i forhold til motivasjonen deres og utbrenthet.

Referanseliste:

- Aadland, E., 1998, "Og eg ser på deg..." Vitenskapsteori og metode I helse- og sosialfag. Tano Aschehoug. 1997, 2 opplag.
- Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008, *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*, a) Institute of Psykology, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, s. 187-200.
- Barnett, R.C., Gareis, K.C., & Brennan, R.T., 1999, *Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout*, Journal of Occupational Health Psychology, 4: 307-317.
- Berle, Ø., Belsom, E., & Strønen, F.H., 2009, Er opsjonslønn for ledere bra for eiere i norske selskaper?, Magma, nr. 8:
<http://sivil.no/magma/2009/08/0107.html>
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W., 1993, *A review and integration of research on job burnout*, Academy of Management Review, 18, 621- 656.
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M, 1999, *A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, Psychologi Bulletin, vol.125, (6) 627-668.
- Dn.no, a) 2009, *På feil spor*, 23.06.09;
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1692909.ece>
- Dn.no, b) 2009, *50 timer overtid – på én uke*, 12.05.09;
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1667813.ece>
- Dn.no, c) 2009, *BI-professorer angriper BI-rector*, 05.02.09;
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1600796.ece>
- Dn.no, d) 2010, *Fritt frem for å gi professorer millionlønn*, 06.02.10:
<http://www.dn.no/karriere/article1832956.ece>
- Einarsen og Skogstad, 2008, *Det gode arbeidsmiljø*, 5.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A., 1993, *Management Research An Introduction*, Sage Publications, 172s.
- Eisenhardt, K.M, 1989, *Building Theories from Case Study Research*, Stanford University, The Academy of Management Review; Oct 1989; 14,4, p.532-555
- Freudenberger, H.J., 1974, *Staff burnout*. Journal of Social Issues, 30, 159-165
- Fivelsdal & Bakka, 1989, *Organisasjonsteori Struktur, kultur, prosesser*, 3.utg., Cappelen Akademiske Forlag, Oslo, 315s.

- Grunder.no, 2010, *Unge mest utbrent*, 14.01.2010:
http://www.grunder.no/jobb_og_ledelse/20100114/unge-mest-utbrent/
- Hakanen, Wilmar, Schaufeli & Ahola, 2008, *The Job Demands-Resources modell: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement*, Centre of Expertise for Work Organizations, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland; Department of Social and Organizational Psychology, and Research Institute of Psychology & Health, University of Utrecht, The Netherlands, s. 224-241
- Halbesleben, J.R.B., & Buckley, M.R, 2004, Burnout in Organizational Life, *Journal of Management*, 30(6) s.859-879.
- Holme, I.M og Solvang, B.K, (1996) *Metodevalg og metodebruk*, TANTO, Oslo
- Houkes et al., 2003, *Specific determination of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: a multisample longitudinal study*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, s.427-450., The British Psychological Society.
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., 2001, Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis, Department of health Policy, Organizational and Economics, Maastricht University, The Netherlands, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10:1,1-23
- HRM Guide, 2010, *Defining Human Resource Management*, 12.05.10:
http://www.hrmguid.co.uk/introduction_to_hrm/defining-hrm.htm
- Huibers, Beurskens, Prins, et al. 2003, *Fatigue, burnout and chronic fatigue syndrome among employees on sick leave: Do attributions make the difference?*, *Occup Environ Med* 2003;60(Suppl I):i26-i31
- Hellesøy, 2002, *Stress og mestring hos ledere*, s.311-329. Fra Skogstad & Einarsen: *Ledelse på godt og vondt*, Fagboklaget, Bergen.
- Janssen, P.P.M., de Jonge, J., & Bakker, A.B., 1999, *Specific determinations of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses*, *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1360-1369.
- Jenkins, Jr., G.D., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J.D., 1998, Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, (5), 777-787.
- Krefting, G., 2007, *Tilfriskning fra utbrenthet*, Hovedfagsoppgave i helsefag, Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo.
- Kuvaas, B., 2008, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, Fagbokforlaget, Bergen, 278 s.
- Kuvaas, B., 2008, b), *A test of hypotheses derived from self-determination theory*

among public sector employees, Department of Leadership and Organizational Management, Norwegian School of Management, Oslo, Norway

Langelaan, S., Bakker, A.B., Scaufeli, W.B., Van Rhenen, W., Van Doornen L.J.P., 2007, *Is Burnout Related to Allostatic Load?* International journal of behavior Medicine Vol. 14, No. 4, 213-221

Lee R.T. & Ashforth B.E., 1996, *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*. Journal of Applied Psychology, 81, 123-133.

Ommedal & Wadseth, 2001, *Arbeidsmiljø i et toppsikret fengsel, Konfrontasjoner, utbrenthet og mestrings*, hovedoppgave, Profesjonsstudiet psykologi, Universitetet i Bergen, 81 s.

Maaløe, E., 1996, *Case-studier af og om mennesker i organisationer*, Akademisk Forlag A/S, Danmark, 315s.

Maslach, C. & Leiter, M. P., 1997, *The Truth About Burnout, How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*, 1. edition, Jossey-Bass Publishers San Francisco, 186 p.

Maslach, C., 1982, *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 3 utgave., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Matthiessen, 2004, *Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne*, I: Artikkelsamling tilrettelagt av Førsteamanuensis Beate Elstad, 2008, NADM330 Arbeidsmiljø og ledelse, Høgskolen i Oslo.

Matthiesen, S.B., 2008, *Illsjeler brenner ikke evig – om utbrenthet i arbeidslivet*. I: Einarsen & Skogstad, 2008, *Det gode arbeidsmiljø*, 5.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, s.287 – 312.

Meyer & Allen, 2001, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. I Human Resource Management Review, Vol. 1, s.61-89.

Niemiec, C.P., Ryan, R.M, & Deci, E.L, 2006, *The Path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life*, Journal of Research in Personality, Volume 43, Issue 3, June 2009, Pages 291-306

Malterud, K., 1996, *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. En innføring. Oslo: Tano Aschehoug, 1996.

Monster, 2010, *Når lyset brennes i begge ender*, 26.03.10:
<http://karriererad.monster.no/pa-arbeidsplassen/hendelser-pa-arbeidsplassen/nar-lyset-brennes-i-begge-ender/article.aspx>

- Robson, C., 1995, *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researcher*, Oxford, UK: Blackwell Publishers Mass.,USA:Basil Blackwell Inc.
- Roness, 2000, *Utbrenthet – et nyttig begrep?*, Tidsskrift for Den norske legeforening, nr. 10, 20 april, 2000, 120:1121.: http://www.tidsskriftet.no/index.php?seks_id=388
- Sazko, 2007, ”Jeg vet ikke hvorfor de må ha verdier...” *En kvalitativ studie av ansattes forhold til sin organisasjons offisielle identitet*. Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen, 163s.
- Schaufeli & Bakker, 2004, Job demand, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No 3 (May, 2004) pp. 293-315.
- Schaufeli W.B., & Enzmann, D., 1998, *The Burnout Companion to Study and Practise. A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Silverman, D. (2005), *Doing Qualitative reasurch*, 2. edition, SAGE Publications, Global, 395p.
- Sinnetshelse.no, 2003, *Utbrent når heltene blir trette*, 30.03.10: http://www.sinnetshelse.no/artikler/utbrent_helt.htm
- Skogstad, 2004, *Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver*. Fra Einarsen og Skogstad, *Den dyktige medarbeider*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Spector, P.E, 1986, *Perceived Control By Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Partisipation at Work*. *Human relations* 39 (11): 1005-1016.
- Taris, T.W, Le Blanc, P.M, Schaufeli W.B, Schreurs, P.J.G., 2005, *Are there casual relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests*, Departement of work and organizational psychology, Radbound University Nijmegen, The Netherlands, *Work & Stress*, July – September 2005; 19 (3): 238-255
- Torp, S, 2005, *Adferdsteoretisk perspektiv på forebygning av muskel- og skjelett plager*, Henær-senteret, Avdeling for helsefag, Høyskolen i Vestfold, s.16-21.
- Vansteenkiste, Neyerinck, Niemiec, Soenens, De Witt, Broeck et. al., 2007, *On the relations among work value orientations, psychological need satisfication and job outcomes: A self-determination theory approach*, Ghent University, Belgium, *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 80, 251-277. The British Psychological Society.
- Wamstad, H.M., 2001, *Utbrent! En teoretisk studie av motivasjonens rolle for utbrenthet blant lærere i skolen*, Hovedoppgave pedagogikk hovedfag, Fakultet for pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo, 110 s.

Williams, J., 2004, Job Satisfaction & Organizational Commitment, Encyclopedia, 05.22.04:

http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=244

Yin, R.K (1994) Case Study Research. Design and Methods, Sage Publications, Thousand Oaks.

Yin, R.K, (1989) Case Study Research Design and Methods, Vol. 5, Sage Publications, United States of America.

Yperen & Hagedoorn. 2003, *Do high Job Demands increase Intrinsic Motivation or Fatigue or both? The role of Job Control and Job Social Support*, Academy of Management Journal 2003, Vol. 46, No. 3, 339–348.

Østbye, H., Knapkog, K., Helland, K., og Hillesund, T. (2002) *Metodebok for mediefag*, fagboklaget, Bergen.

Jobbinnholdmodellen

Dette er en oversiktsmodell over respondentenes svar på spørsmål om jobbinnholdet som er listet opp i modellen nedenfor var tilstede, eller ikke, i deres jobb. Der hvor det står en stjerne* i modellen er utdypende sitater fra respondenten gjenfortalt i oppgavens datadel kapittel 15.

Kjennetegn ved jobbinnhold			
	Ja	Nei	Både og...
Spennende	Respondent 1 Respondent 2 Respondent 5	Respondent 3 Respondent 4	Respondent 6 Respondent 7
Innholdsrike	Respondent 1 Respondent 2 Respondent 5 Respondent 7	Respondent 3 Respondent 4 Respondent 6	
Variasjon	Respondent 1 Respondent 2 Respondent 3 Respondent 4 Respondent 5 Respondent 6 Respondent 7		
Autonomi	Respondent 2	Respondent 3* Respondent 4 Respondent 5 Respondent 6	Respondent 1 Respondent 7*
Givende	Respondent 1 Respondent 2 Respondent 5 Respondent 6	Respondent 3 Respondent 4	Respondent 7*
Verdi	Respondent 1 Respondent 2 Respondent 5	Respondent 3 Respondent 4 Respondent 7	Respondent 6