



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Å GJØRE EN FORSKJELL FOR ANDRE

En kvalitativ studie om prososial motivasjon

Magrit Solvang Vevatne og Stina Forsell

Masteroppgave i Ledelse – erfaringsbasert master, BED-3906, juni 2023.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema og problemstilling.....	1
1.2	Sentrale begreper	2
1.2.1	Motivasjon.....	2
1.2.2	Prososial motivasjon	2
1.2.3	Mellomleder	3
1.2.4	Kommunehelsetjenesten.....	3
1.3	Oppgavens disposisjon	3
2	Teori	4
2.1	Prososial motivasjon.....	4
2.1.1	Hva er motivasjon	4
2.1.2	Hva er prososial motivasjon.....	5
2.1.3	Omsorgsetikk og altruisme.....	6
2.1.4	Hvorfor er det viktig å fremme prososial motivasjon	7
2.1.5	Hva fremmer prososial motivasjon	7
2.2	Ledelse.....	9
2.2.1	Transformasjonsledelse	9
2.2.1.1	Tranformasjonsledelse og prososial motivasjon.....	10
2.2.2	Kommunikasjon	11
2.2.2.1	Kommunikasjon og prososial motivasjon.....	12
2.3	Oppsummering	14
2.4	Videre antakelser	16
3	Forskningsmetode	17
3.1	Kvalitativ metode	17
3.2	Utvalg	18
3.2.1	Informasjon og intervjuguide	19

3.2.2	Valg av informanter	19
3.3	Datainnsamling	20
3.3.1	Individuelle intervju	21
3.3.2	Gjennomføring av intervju	22
3.3.3	Notater	23
3.3.4	Lydopptak.....	23
3.3.5	Transkribering	23
3.4	Forskningsetiske utfordringer	24
3.4.1	Etiske utfordringer knyttet til undersøkelsesopplegget	24
3.4.2	Etiske utfordringer knyttet til intervjuene	24
3.4.3	Etiske utfordringer knyttet til analysen	25
3.4.4	Etiske utfordringer i forholdet mellom forsker og samfunnet.....	25
3.5	Analyse av data.....	25
3.5.1	Fase 1: Dokumentasjon	26
3.5.2	Fase 2: Utforskning av datamaterialet.....	26
3.5.3	Fase 3: Systematisere og kategorisere data	27
3.5.4	Fase 4: Sammenbinding	27
3.6	Reliabilitet og validitet	28
4	Presentasjon av funn.....	28
4.1	Kort introduksjon av informantene.....	28
4.2	Funn motivasjon	29
4.3	Funn transformasjonsledelse	34
4.4	Funn internkommunikasjon	37
4.5	Oppsummering av hovedfunn fra intervjuene	41
5	Drøfting	42
5.1	Motivasjonsfaktorer	42
5.2	Transformasjonsledelsesfaktorer	44

5.3	Internkommunikasjonsfaktorer.....	47
5.4	Oppsummering	49
6	Avslutning	50
6.1	Forslag til videre forskning.....	50
6.2	Kritikk og refleksjon.....	51
6.3	Konklusjon.....	51
	Referanseliste	53
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv informant og samtykkeerklæring.....	57
	Vedlegg 2 Intervjuguide.....	60
	Vedlegg 3 Kategoriseringskjema.....	64

Tabelliste

Tabell 2.1	Hovedfunn innen prososial motivasjon.....	15
Tabell 4.1	Oppsummering av funn.....	41

Figurliste

Figur 2.1	Nomologisk modell av Miha Škerlavaj (2016, s.200).....	9
Figur 5.1	Internkommunikasjonsfaktorer som fremmer prososial motivasjon.	47
Figur 5.2	Oppsummering av faktorer som bidrar til prososial motivasjon (venstre: hva teorien sier, høyre: hva våre funn viser).....	49

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av et 3-årig deltidsstudium i erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, campus Harstad.

Vårt valg av tema for masteroppgaven ble prososial motivasjon, som handler om å bli motivert av å gjøre noe verdifullt for andre. Vi jobber begge med mennesker i ulike livsfaser, noe vi opplever som givende, men også utfordrende. Magrit er utdannet helsesøster og jobber i Forsvaret. Stina er utdannet sosionom og jobber i kriminalomsorgen.

Å skrive oppgaven «å gjøre en forskjell for andre» har vært en lærerik og krevende prosess. Vi har fått inspirasjon og engasjement gjennom deltakelse på forelesninger, gjennom å tilegne oss kunnskap om prososial motivasjon og gjennom lærdom fra våre medstudenter.

Vi ønsker først og fremst å takke informantene, som tok seg tid til å dele kompetanse og erfaringer med oss.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Bård Borch Michalsen: Takk for konstruktive og raske tilbakemeldinger, for positive veiledningstimer og for språklige virkemidler.

Vi vil også takke våre familier for støtte og tålmodighet gjennom disse tre årene. Magrit ønsker å takke Roger, Sondre og Sara. Stina ønsker å takke Morten, Kristoffer og Kevin.

Harstad, mai, 2023

Magrit Solvang Vevatne

Stina Forsell

SAMMENDRAG

Hva motiverer oss på jobb? Mange kjenner begrepene indre og ytre motivasjon. Prososial motivasjon er en tredje form for motivasjon; vi kan bli motivert når vi gjør noe verdifullt for andre. Forskning (Grant, 2013/2014) viser at prososial motivasjon kan føre til kreativitet, nytenking og økt samarbeid og slik gi bedre prestasjoner både på individ- og organisasjonsnivå.

Vår studie har som formål å få innsikt i hva mellomledere i kommunehelsetjenesten gjør for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte.

Vi har ved bruk av kvalitativ metode dybdeintervjuet 4 mellomledere i kommunehelsetjenesten, i en mellomstor kommune i Troms.

Vi knytter problemstillingen til teorier om motivasjon, transformasjonsledelse og internkommunikasjon. I disse teoriene framkommer det faktorer og tiltak som fremmer prososial motivasjon:

- Teorier om motivasjon: Altruisme, takknemlighet og samhandling med andre mennesker fremmer prososial motivasjon.
- Teorien om transformasjonsledelse: Gode relasjoner, kreativitet og engasjement av virksomhetens mål og verdier fremmer prososial motivasjon.
- Teorier om internkommunikasjon: Tilbakemelding, spørrende kommunikasjon, likeverdige dialog og åpenhet fremmer prososial motivasjon.

Funnene våre viser at mellomledere i kommunehelsetjenesten benytter seg av flere av de nevnte faktorene for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte. Som eksempler trekker informantene fram faktorer som tilgjengelighet, tilbakemelding og tilstedeværelse. De uttrykker at utfordringen er å ha nok tid til å gjennomføre tiltakene som fremmer prososial motivasjon.

Nøkkelord: Motivasjon, prososial motivasjon, internkommunikasjon, transformasjonsledelse.

1 Innledning

Prososial motivasjon handler om å bli motivert av å gjøre noe verdifullt for andre. Altruistisk motivasjon er også en betegnelse for prososial motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235). Motivasjonsbegrepet er komplekst, og det kan være vanskelig å vite hva som motiverer. Mange har hørt om indre og ytre motivasjon og kan relatere seg til disse motivasjonsformene. Ytre motivasjon kan være lønn eller at du blir tildelt en høyere stilling i virksomheten. Indre motivasjon kan være mestringfølelse eller autonomi (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Prososial motivasjon er en tredje form for motivasjon, og er en motivasjonsform det er forsket lite på. Ordet prososial kommer ikke frem når man søker i ordbøker, men ifølge Batson (2022) har begrepet blitt benyttet i atferds- og samfunnsvitenskapelige emner de siste 50 årene.

Prososial motivasjon fanget vår oppmerksomhet i jakten på tema og problemstilling til vår masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse. Begrepet var ukjent for oss. Dette gjorde oss nysgjerrige, og motiverte oss til å få økt kunnskap om prososial motivasjon.

I vår studie ønsker vi å finne ut mer om prososial motivasjon fra et lederperspektiv. Hva gjør mellomledere for å bidra til prososial motivasjon? Hvorfor er det viktig å fremme prososial motivasjon?

1.1 Tema og problemstilling

Adam Grant har forsket på prososial motivasjon. Forskningen hans baseres på amerikanske studier. Bård Kuvaas og Anders Dysvik har gjort tilsvarende forskning i Norge. Det framkommer at deres funn blant norske arbeidstakere kan samsvare med forskningen som Grant har gjennomført på amerikanske arbeidstakere. Kuvaas og Dysvik (2012) sine forskningsfunn viser at: «prososial motivasjon er positivt relatert til relasjoner med kolleger, relasjon til nærmeste leder, samt arbeidsprestasjoner og hjelpeatferd på individ- og enhetsnivå» (Carlsen og Dysvik, i Grant 2013/2014, s. 8). Dette samsvarer med Grant sine forskningsfunn. I tillegg viser forskningen at prososial motivasjon og atferd fører til høyere lønnsomhet, produktivitet, effektivitet, samt lavere kostnader og mindre gjennomtrekk av ansatte.

Med bakgrunn i forskningen og betydningen av prososial motivasjon ønsker vi derfor å finne ut mer om hvordan lederne tilrettelegger for prososial motivasjon hos de ansatte. Med utgangspunkt i temaet prososial motivasjon, ledelse og kommunikasjon, ønsker vi å

gjennomføre en kvalitativ undersøkelse som vil utgjøre datagrunnlaget for å besvare følgende problemstilling:

Hva gjør mellomledere i kommunehelsetjenesten for å bidra til prososial motivasjon hos ansatte?

Årsaken til at vi ønsker å undersøke valgt problemstilling, er i hovedsak vår nysgjerrighet for denne formen for motivasjon.

Vi jobber begge i offentlig virksomhet, men ingen av oss er ansatt i kommunehelsetjenesten. Vi ønsket å forske utenfor egne arbeidsplasser. Det ble naturlig for oss å velge informanter som er ansatt i offentlig virksomhet, og valget falt på kommunehelsetjenesten. Vi har begge helse- og sosialfaglig utdanningsbakgrunn. Under prosessen i valg av problemstilling hadde vi gjort oss noen tanker om hvilke arbeidsplasser som jobber prososialt. Kommunehelsetjenesten er en offentlig virksomhet som jobber nært mennesker, og bidrar med hjelp og støtte slik at mottakerne av tjenesten skal ha det bra. Vi kan derfor si at kommunehelsetjenesten jobber for å være til nytte for andre, eller jobber prososialt.

Prososial motivasjon er et tema det er forsket lite på. Vi ønsker å belyse prososial motivasjon for å gi økt forståelse og bevissthet av hvor viktig slik motivasjon kan være både individuelt og organisatorisk. Nyere forskning av Grant (2013/2014) viser at tilrettelegging av prososial motivasjon kan føre til kreativitet, nytenking og økt samarbeid. Med dette som utgangspunkt tenker vi at bygging av prososial motivasjon vil være samfunnsnyttig.

1.2 Sentrale begreper

1.2.1 Motivasjon

Motivasjon er det som driver et menneske til å bruke sine ressurser på spesifikke handlinger, i den hensikt å nå et mål. Det kan være materielle, sosiale eller personlige drivere som mennesket lar seg motivere av (Birkinshaw, 2013/2014, s. 63). Det handler blant annet om energi, retning og utholdenhet, og er en del av den biologiske, kognitive og sosiale reguleringen til mennesket (Ryan & Deci, 2000, s. 69; Birkinshaw, 2013/2014, s. 63-68).

1.2.2 Prososial motivasjon

Prososial motivasjon er ønsket om å gjøre noe verdifullt for andre, og være til nytte for andre mennesker. Denne formen for motivasjon kalles også nytteorientert motivasjon. Det handler i store trekk om å inneha motivasjon til å bidra til at andre når egne mål, eksempelvis å hjelpe

kolleger for å spille dem gode og gi gode tjenester til andre mennesker (Tanggaard, 2018, s. 41-42).

1.2.3 Mellomleder

Det finnes ulike definisjoner av begrepet mellomleder. Vi ønsker å benytte oss av Hope (2015) sin beskrivelse: En mellomleder er en leder med personalansvar som befinner seg ett nivå over medarbeiderne og to nivåer under topplederen (Hope, 2015, s. 22). Ifølge Hope (2015) er mellomlederens oppgave å binde sammen strategisk og operativt nivå.

1.2.4 Kommunehelsetjenesten

Kommunene har det overordnede ansvaret for å ivareta helse- og omsorgstjenester til dem som oppholder seg i kommunen (helse- og omsorgstjenesteloven, 2011, §3-1).

I henhold til §3-2 i helse- og omsorgstjenesteloven (2011), skal kommunen tilby:

1. Helsefremmende og forebyggende tjenester, herunder:
 - a. helsetjeneste i skoler og
 - b. helsestasjonstjeneste
2. Svangerskaps- og barselomsorgstjenester
3. Hjelp ved ulykker og andre akutte situasjoner, herunder:
 - a. legevakt
 - b. heldøgns medisinske akuttberedskap
 - c. medisinsk nødtjeneste og
 - d. psykososial beredskap og oppfølging
4. Utredning, diagnostisering og behandling, herunder fastlegeordning
5. Sosial, psykososial og medisinsk habilitering og rehabilitering
6. Andre helse- og omsorgstjenester, herunder:
 - a. helsetjenester i hjemmet
 - b. personlig assistanse, herunder praktisk bistand og opplæring og støttekontakt og
 - c. plass i institusjon, herunder sykehjem
7. Dagaktivitetstilbud til hjemmeboende personer med demens

1.3 Oppgavens disposisjon

I kapittel 2 vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for prososial motivasjon, transformasjonsledelse og internkommunikasjon. Deretter i kapittel 3 redegjør vi for oppgavens forskningsmetode, design, datagrunnlag, analysestrategi og etiske avveininger. Videre vil vi i

kapittel 4 presentere funnene våre. I kapittel 5 vil vi drøfte våre funn i lys av presentert teori. I kapittel 6 avslutter vi med forslag til videre forskning, kritikk og refleksjon, og konklusjon av undersøkelsen.

2 Teori

Det teoretiske grunnlaget for prososial motivasjon er spesielt knyttet opp til motivasjon, transformasjonsledelse og internkommunikasjon. Grant (2007, s. 393) påpeker at «Despite the evidence that employees are motivated to make a positive difference in other people's lives, the organizational literature is relatively silent about the sources of this motivation».

2.1 Prososial motivasjon

2.1.1 Hva er motivasjon

Motivasjon handler blant annet om energi, retning og utholdenhet, og deles ofte opp i indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 69-74; Birkinshaw, 2013/2014, s. 63-68). I den senere tid har man også sett på andre typer motivasjon, blant annet motivasjon som gir en prososial påvirkning, altså prososial motivasjon (Grant, 2007).

For ledere er det viktig med kunnskap om hva som gir positiv motivasjon. Det gir ledere bedre forutsetninger for tilrettelegging av motivasjon og engasjement i arbeidet. For helsepersonell og psykoterapeuter er motivasjon også en viktig faktor for engasjement og støtte i arbeidet med pasienter (Ryan & Deci, 2000). Ser man på motivasjonsfaktor opp mot ansatte, kan de ha helt andre tanker om hva som motiverer dem enn hva ledere tenker (Birkinshaw, 2013/2014, s. 77). Hertzbergs (1966, referert i Bolman & Deal, 2017/2018, s. 156-186) teori om motivasjon viser hva mennesker vil ha og kaller denne tofaktorteorien, som handler om faktorer innen motivasjon og hygiene. Hygienefaktorene handler om organisasjonens forhold rundt regler, retningslinjer, relasjon til andre og generelle arbeidsforhold. Hertzberg mener at disse faktorene kan bidra til at ansatte blir tilfredse, da dette er faktorer som ikke er motiverende. Motivasjonsfaktorer handler om innholdet i arbeidet, som ansvar, anerkjennelse for arbeidet man gjør, og at den ansatte opplever arbeidet som meningsfullt. Dette er faktorer som skaper tilfredse arbeidstakere.

2.1.2 Hva er prososial motivasjon

Motivasjon som er et ønske om å gjøre noe som er verdifullt og til nytte for andre, kalles prososial motivasjon (Tanggaard, 2018, s. 41). Grant (2007) mener at motivasjonen til å gjøre en prososial forskjell for andre, er et resultat av mellommenneskelige relasjoner (Grant, 2007, s. 394). Ansatte som får uttrykk for takknemlighet for den jobben de gjør, føler seg mer sosialt verdsatt, noe som igjen har positiv effekt på prososial atferd. Dette motiverer også til å hjelpe når de blir spurt, samt fortsette med hjelpeaktiviteter uten å bli spurt (Grant & Gino, 2010). Ved opplevelse av høy prososial innvirkning ses det en påvirkning mot høyere innsats, høyere jobbytelse og økt stabilitet (Grant et al., 2007; Podsakoff et al., 2009). Motivasjonen til prososial atferd i form av å gjøre en forskjell for andre kan være et relasjonsfenomen som ligger naturlig for noen ansatte. Men også jobbens utforming er relevant. Er jobben utformet slik at man kan samhandle med andre, og dermed har muligheten til å kunne gjøre en forskjell for andre, kan det motivere til prososial atferd. Motivasjonen blir sterkere ved mye samhandling, og ved opplevelse av at man klarer å påvirke den andre. Jobber som fremmer helse, faller under denne kategorien (Grant, 2007).

Indre motivasjon og prososial motivasjon er relativt uavhengige motivasjonsfaktorer. Dette fordi indre motivasjon innebærer selvregulering og fokus på resultat i nåtid, mens prososial motivasjon innebærer selvregulering på grunnlag av verdier og fokus som et framtidig resultat. (Grant, 2008). Ifølge undersøkelser er det likevel mulig å samhandle mellom disse to motivasjonene. For eksempel ses det at indre motivasjon bidrar til å styrke sammenhengen mellom prososial motivasjon og utholdenhet, ytelse og produktivitet (Grant, 2008). Prososial motivasjon kan også bidra til å forsterke sammenhengen mellom indre motivasjon og kreativitet (Grant & Berry, 2011).

Batson et.al (2011) og Batson (2022), benytter Kurt Lewin sitt perspektiv innen motivasjon, og ser på fire former for prososial motivasjon som kan ligge til grunn for en prososial atferd: egoisme, altruisme, kollektivism og prinsippisme. *Egoisme* dreier seg om handlinger man gjør for andre, hvor motivet er at det gagnar en selv. Dermed blir prososial atferd et middel for egen velferd. *Altruisme* handler om motivasjon som har som mål å øke andres velferd. *Kollektivism* er motivasjon som bidrar til å øke velferd for en gruppe, og handlinger knyttet til motivasjonen retter seg mot medlemmer av gruppen. *Prinsippisme* handler om moralsk integritet. Det handler om at motivasjonen er rettet mot å fremme moralske standarder, prinsipper eller idealer. At det fins flere motivasjons-innramminger, kan være en fordel for dem som ønsker et samfunn basert

på medfølelse og omsorg. Ulempen med så mange innramminger er at det kompliserer det hele ved at innrammingene kan komme på kollisjonskurs med hverandre. For eksempel kan prinsippene komme på kant med at motivet gagnar en selv. Likevel kan det tenkes at ved å benytte flere former samtidig kan man oppnå en sterkere prososial motivasjon og atferd (Batson et al., 2011; Batson, 2022). Meglino og Korsgaard (2004, 2006) har sett på dem med høy og lav prososial motivasjon. De hevder at personer med høy prososial motivasjon ikke tar særlig hensyn til personlige belønninger eller konsekvenser, mens de med lav prososial motivasjon ivaretar egne interesser og vurderer oftere konsekvenser av egen handling. Det vil si at altruistiske ansatte er mer opptatt av å gjøre noe godt for andre enn ansatte som handler ut fra egoisme. Men motivasjonen til å gjøre en prososial forskjell kan være like stor hos begge grupper (Grant, 2007).

2.1.3 Omsorgsetikk og altruisme

Einar Aadland (1998, s. 60-61) beskriver at menneskers altruistiske handlinger gir grunnlag for medmenneskelig omsorg, og er opphavet til omsorgsetikk innenfor helse- og sosialfag. Omsorgsetikken er opptatt av empati, og den nære relasjonen mellom hjelper og den som trenger hjelp (Aadland, 1998).

Betegnelsen *offentlig tjenestemotivasjon (public service motivation)* blir brukt om mennesker som jobber i offentlig sektor og motiveres av altruisme. De som søker seg til helse- og omsorgsykker, motiveres i hovedsak av å hjelpe andre mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235-236).

Grant (2013/2014) trekker fram altruisme som et sentralt begrep. Når vi føler empati for noen, fokuserer vi oppmerksomheten og energien vår på å hjelpe vedkommende. Dette er altså ikke for at vi skal føle oss bedre, men for at vi bryr oss (Grant, 2013/2014, s. 245).

Omsorgsetikken har fått kritikk for at omsorgsperspektivet får for stort fokus, og faren ved selvutsløttelse går på bekostning av å hjelpe andre (Aadland, 1998, s. 68). Dette har også vært noe av bekymringene knyttet til forskningen på prososial motivasjon av Grant (2013/2014).

Aadland (1998) mener derfor at omsorgsetikken bør støttes av andre etiske perspektiv. Omsorgen bør ikke erstattes, men kombineres og balanseres med andre verdier, som rettferdighet, likhet og solidaritet (Aadland, 1998, s. 68).

Grant (2013/2014, s. 185) påpeker at leder har en viktig rolle, og kan gjennom verdsettelse, feedback og bekreftelser av hjelpens nytteverdi bidra til at den ansatte unngår utbrenthet og selvutsløttelse.

2.1.4 Hvorfor er det viktig å fremme prososial motivasjon

Prososial motivasjon beskrives som et relasjonelt fenomen, hvor motivasjonen til å bidra for andre øker prestasjonsnivået både på individ- og organisasjonsnivå (Grant, 2013/2014). Grant (2013/2014, s. 14) formidler at motivasjon, evne og mulighet er fellesnevnerne for mennesker som opplever suksess. Han mener at en fjerde faktor for å lykkes er tilnærmingen vi har til interaksjonen med andre mennesker. Grant (2013/2014, s. 14-16) skiller mellom «takers»; taere og «givers»; givere. Taerne liker å få mer enn de gir. De prioriterer egne mål og behov for å oppnå anerkjennelse og seier. Taerne sørger for seg selv, men oppfattes ikke som ondsinnet, mer forsiktig og selvbeskyttende. En suksessfull taer opplever ofte misunnelse fra menneskene rundt seg, og de kan føle på et behov for å moderere taeren. Giverne liker å gi mer enn de får, og fokuset handler om hva de kan gjøre for andre. Giveren er interessert i å tilføre nytteverdi til andre, og mindre opptatt av kostnaden ved å yte hjelp. I motsetning til taeren fokuserer giveren på å handle ut ifra andres interesser. De har ulike forutsetninger til hvordan de forholder seg til mennesker, men forskjellen handler ikke om penger. Sammenlignet med taeren opplever vellykkede givere at menneskene rundt dem er støttende og applauderer deres suksess. Dette fører til at giveren har positiv innflytelse på andre, noe som vil komme virksomheten til gode. Få arbeidstakere er rendyrkede givere eller taere. Grant (2013/2014, s. 15) presenterer også «matchere» som en tredje posisjon. Matcherne finner en balanse mellom å gi og ta, og er opptatt av rettferdighet og gjengjeldelse. Vi avpasser rolle ut ifra jobbsituasjon eller sosial relasjon, men de fleste har likevel fremtredende trekk mot en av rollene som giver, taer eller matcher. Grant (2013/2014) sin forskning viser at giveren oppnår minst suksess, fordi egen selvutvikling går på bekostning av å hjelpe andre. Til tross for dette er det giveren som fremtrer på toppen av karrierestigen. Den relasjonelle tilnærmingen vinner. Giverne er ikke mindre målbevisst enn matcherne og taerne. De bruker bare andre verktøy for å nå sine mål. Gjennom å hjelpe andre, ved å være en giver, vil man lykkes både på individ- og organisasjonsnivå. Prososial motivasjon kan derfor ha stor betydning i virksomheter hvor det er tydelige forbindelser mellom mennesker og oppgaver (Grant, 2013/2014).

2.1.5 Hva fremmer prososial motivasjon

Funn i studier viser at organisasjoner kan øke prososial atferd hos ansatte ved å etablere et klima hvor ansatte behandles rettferdig og respektfullt, og vise at dette har høy prioritet i organisasjonen. Det fremkommer ikke hvordan man kan arbeide med ansatte som har lavt nivå av prososial atferd (De Dreu & Nauta, 2009).

Forskning av Grant (2012) viser at lederen kan tilrettelegge for prososial motivasjon ved å spørre sine medarbeidere om råd, samt være utforskende i kommunikasjonen med sine ansatte. Lederen bør gi medarbeiderne mulighet til å se den faktiske nytten i at de bidrar for andre, ved å skape god kommunikasjon mellom partene.

Grant og Gino (2010) sin forskning viser at å uttrykke takknemlighet overfor medarbeiderne, vil bidra til å fremme prososial motivasjon. En tredje faktor som pekes på for å øke prososial motivasjon og atferd hos ansatte, er å legge til rette for å ha en kultur for å hjelpe andre.

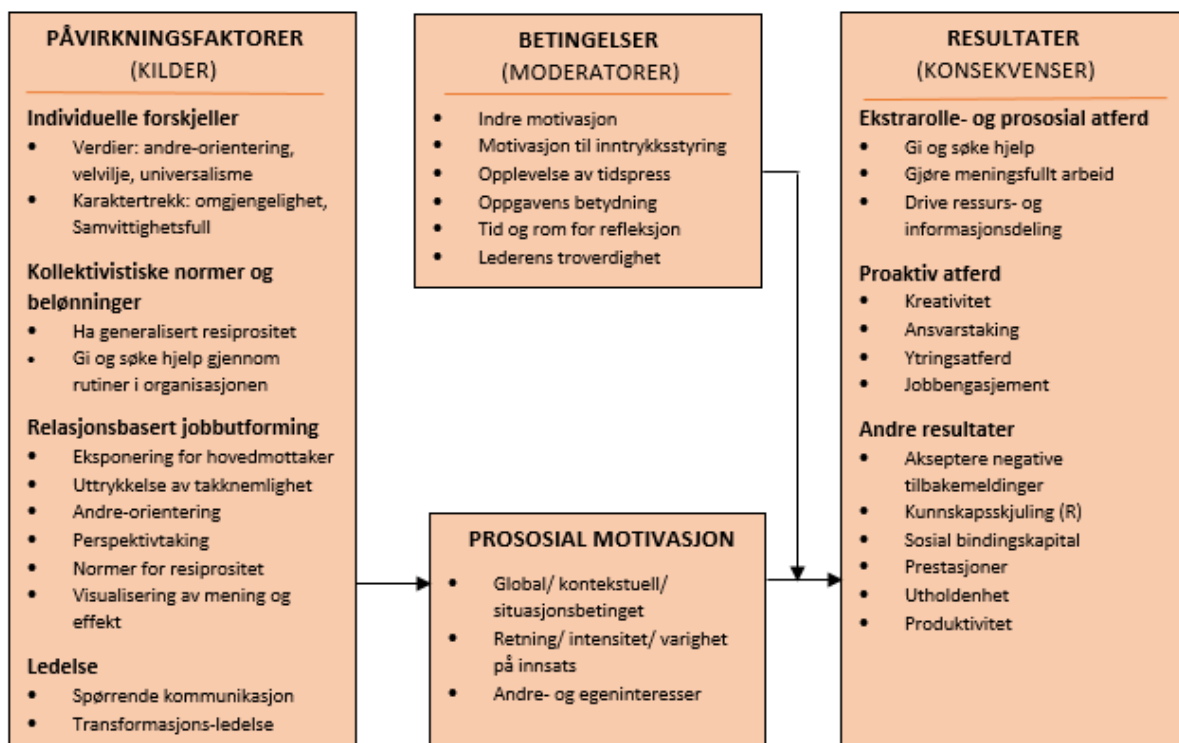
Forskningen til Adam Grant om hva som fremmer prososial motivasjon kan sammenfattes i tre punkter:

- Å motivere gjennom å uttrykke takknemlighet og ha en kultur for å hjelpe andre, fremmer prososial motivasjon (Grant & Gino, 2010).
- Å utføre transformasjonsledelse i form av tydelig oppgavefordeling fremmer prososial motivasjon (Grant & Berg, 2011)
- Å kommunisere utforskende og åpent fremmer prososial motivasjon (Grant, 2012)

Med bakgrunn i ovennevnte forskning presenterer Miha Škerlavaj (2016, s. 204) ulike verktøy ledere kan bruke for å fremme prososial motivasjon. Eksempler på tiltak ledere eller organisasjoner kan benytte seg av: relasjonsbasert jobbutforming, perspektivtaking og visualisering, rutiner i organisasjonen for å gi og søke hjelp, spørrende kommunikasjon, tid og sted for refleksjon og uttrykking av takknemlighet. Miha Škerlavaj (2016, s. 208) sier at det er lederens ansvar å legge til rette for tid og plass, til å reflektere og gi.

Det er flere momenter som stimulerer til prososial motivasjon. I vår problemstilling ønsker vi å finne ut hva mellomlederen i kommunalhelsetjenesten gjør for å bidra til prososial motivasjon. Škerlavaj (2016, s. 200) presenterer en nomologisk eller årsakforklarende modell for prososial motivasjon (figur 2.1). Modellen viser ulike påvirkningsfaktorer både på mikronivå (individ), mesonivå (enhet) og makronivå (organisasjon). Videre viser den at prososial motivasjon vil avhenge av situasjon, retning og egeninteresse. Dersom betingelsene/moderatorene er til stede, vil dette føre til resultater i form av blant annet prososial- og proaktiv atferd.

Figur 2.1 Nomologisk modell av Miha Škerlavaj (2016, s.200).



Ifølge modellen til Škerlavaj (2016), er det transformasjonsledelse og spørrende kommunikasjon som utpeker seg som påvirkningsfaktorer ut ifra et ledelsesperspektiv.

2.2 Ledelse

2.2.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse var ordet Burns (1978) brukte om ledere som gjenkjenner og benytter seg av behov og ønsker som kommer fra den ansatte. Den transformerende leder ser etter ansattes drivkraft, ønsker å tilfredsstille ansattes behov og engasjere sine ansatte. Transformasjonsledelse handler om at leder gir av seg selv for å skape gjensidig form og framtid, og kan bidra til at ledere blir talspersoner for organisasjonens moral. Transformasjonsledere kan være autoritære eller demokratiske, og kan også være deltakende eller retningsgivende (Bass, 1999, s. 13). Arnulf (2020) påpeker at det er et stort omfang av artikler og forskning innen transformasjonsledelse, men hevder at den har sine begrensninger og at den teoretisk fortsatt er noe vagt. Likevel mener han at transformasjonsledelse i dag er en suksess. Flere forskninger viser til resultater hvor ledere som forholder seg til framgangsmåten for en transformasjonsledelse, har større muligheter for å bli vurdert av ansatte til å være gode ledere (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1995, 2019; Arnulf, 2020). Transformasjonsledere kjennetegnes ved fire faktorer: de bidrar til intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon,

idealisert innflytelse og er individuell hensyntakende. Disse fire faktorene er også kjent som de fire I'ene i transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1999, 2019). *Intellektuell stimulering* betyr at ledere utfordrer sine ansatte til å være nytenkende og kreativ. *Inspirerende motivasjon* betyr at ledere kommuniserer slik at de skaper visjon og mål som de ansatte kan strekke seg etter. *Idealisert innflytelse* handler om leders karisma, som skaper tillit mellom leder og ansatt, og en leder som er så troverdig at den ansatte følger leders visjoner og mål. *Individuell hensyntakende* er ledere som ser hver og en ansatt, og som tar hensyn og viser omsorg ovenfor dem (Bass, 1999; Bass, 2019, s. 130-131; Arnulf, 2020, s. 65-70). Der hvor man har en transformasjonsledelse med de fire I'ene, er det ofte en følelse av at arbeidet har en hensikt, og de ansatte har en sterk tilknytning til arbeidsplassen. Både ledere og ansatte deler interesse og avhengighet til arbeidet (Bass & Avolio, 1993).

Transformasjonsledelse kan bidra til å gjøre en positiv forskjell på prestasjoner og engasjement i organisasjonen. Transformasjonsledelse betyr mye i norsk kontekst, og passer med den norske lederstilen. Det er gjennomført en undersøkelse av norske mellomledere, ansatt i offentlige tjenesteinstitusjoner og private produksjonsorganisasjoner. Undersøkelsen viste at transformasjonsledelse gir økt jobbtilfredshet og høy arbeidsmotivasjon. De ledere som var transformative, ble også oppfattet som mer effektive, og ble vurdert som gode ledere av både ansatte og ledere over eget nivå (Hetland & Sandal, 2003).

2.2.1.1 Transformasjonsledelse og prososial motivasjon

Ansatte av ledere som utøver transformasjonsledelse, opplever høy tilfredshet (Hater & Bass, 1988), de stimuleres til å endre sin selvopfatning, tro på sine evner, presterer over det som er forventet av dem (Bass et al. 2003), har høyt arbeidsengasjement (Chua & Ayoko, 2021) og de opplever motivasjon (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Bass et al., 2003; Chua & Ayoko, 2021). Dermed vil transformasjonsledere ha tendenser til å styrke og motivere sine ansatte (Masi & Cooke, 2000). Van Luttervelt et al. (2021) mener at det er tre betingelser som skal være til stede for at en leder lykkes med transformasjonsledelse: Lederen skal lykkes i å kommunisere hva som ønskes av den ansatte, lederen må begrunne hvorfor den ansatte skal gjøre slik lederen ønsker det, og til sist skal den ansatte tro på lederens begrunnelse. De to første betingelsen, handler om at leder må være så troverdig at ansatte motiveres.

I det å skape og forme prososial motivasjon kan transformasjonsledelse være et viktig element (Grant, et al., 2007; Grant & Berg, 2011; Grant, 2012). Transformasjonsledere som gjør det

mulig å se oppgavene de ansatte har kan være til fordel for andre mennesker (Grant, et al., 2007), og deres retorikk og design, kan bidra til å øke den ansattes egen tanke om prososial innvirkning (Grant, 2012). Disse faktorene kan motivere ansatte til å jobbe hardere og mer effektivt (Grant, et al., 2007; Grant, 2012). Prososial motivasjon kan være et viktig psykologisk middel, hvor transformasjonsleders hensynfulle atferd påvirker de ansatte. Men effekten av transformasjonsledelse kan variere ut fra relasjonen den ansatte har ovenfor sin leder. Har den ansatte en relasjon som er knyttet til opplevelse av å identifisere seg med leders mål og verdier, kan det inspirere til prososial motivasjon som tjener organisasjonen. Hvis den ansatte har en relasjon hvor man identifiserer seg med leder, kan det inspirere til prososial motivasjon som er til fordel for lederen, men som kan gå på bekostning av andre i organisasjonen (Grant & Berg, 2011).

En av studiene på prososial motivasjon viser at jo mer kontakt de ansatte har med mottakere, jo større er opplevelsen av prososial påvirkning. Funnene sier også at det er transformasjonsledelse som er løsningen til opplevelsen av prososial påvirkning (Grant, 2012). En annen studie antyder at de med høy prososial motivasjon har sterkere affektbasert tillit (omtanke og omsorg for andres velvære) i forholdet mellom transformasjonsledelse og prososial atferd. Hos dem med lav prososial motivasjon, er det kognisjonsbasert tillit (leders pålitelighet og troverdighet) som er sterkest. Det vil si at innen transformasjonsledelse er tillit til ledere essensielt i det å skape prososial atferd, og dermed bidra til prososial motivasjon. Det vil si at både affektbasert og kognisjonsbasert tillit kan øke ansattes prososiale motivasjon hvis man som leder stimulerer slik atferd (Zhu & Akhtar, 2013).

2.2.2 Kommunikasjon

For 30 år siden ble budskap formidlet i en enveisprosess, og vi snakket om å informere. I dag formidles budskap i en toveisprosess, og vi snakker om å kommunisere. Tolkninger og tilbakemeldinger står sentralt i formidlingen. Dette har ført til endringer i måten leder gjennomfører kontakten med sine medarbeidere på. Kommunikasjon er nok det viktigste verktøyet en leder har; for å informere, engasjere og ikke minst motivere (Kveine & Erlien, 2019). Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 407) sier at kommunikasjon er en av forutsetningene for å skape motivasjon i en organisasjon. Organisasjonspsykologien presenterer ulike teorier og eksperimenter som kan forklare menneskers jobbmotivasjon. Eksempler på dette er behovsteorier, hygienefaktorer, belønning, selvrealisering og makt (Kveine & Erlien, 2019).

Ifølge Škerlavaj (2016) sin modell som er presentert i tabell 1 i kapittel 2.1.4, er spørrende kommunikasjon en av faktorene som bidrar til prososial motivasjon.

2.2.2.1 Kommunikasjon og prososial motivasjon

Spørrende eller utforskende kommunikasjon beskrives av Grant (2013/2014, s. 149) som det motsatte av argumentativ kommunikasjon. Utforskende kommunikatorer ønsker råd fra andre, og stiller derfor spørsmål istedenfor å komme med svar. Kommunikasjonen bærer preg av verdsettelse av andres perspektiver og interesser, og kommunikatoren er ydmyk i framtoningen av sine budskap. Gjennom at leder stiller spørsmål og lytter til svarene fra medarbeiderne, viser leder interesse og omsorg for de ansatte. Leder kan på denne måten lære den ansatte bedre å kjenne, bygge tillit og skape gode relasjoner. Et handlingspunkt som trekkes fram som effektivt for å øke giveratferden, er å be en giver om hjelp. Dette er ifølge Grant (2013/2014, s. 294) en mulighet for giveren til å uttrykke sine verdier, samt føle seg verdsatt.

God internkommunikasjon kan motivere medarbeidere. Ifølge Grunig (1992, referert i Kveine & Erlie, 2019, s. 64-65) forutsettes god internkommunikasjon av toveis symmetrisk kommunikasjon. Toveis symmetrisk kommunikasjon betinger gjensidig forståelse, samt likeverdig dialog mellom avsender og mottaker av budskapet (Grunig 1992, referert i Kveine & Erlie, 2019, s. 65). En leder bør derfor tilrettelegge for aktiv lytting, likeverdig dialog, gjensidig forståelse og åpenhet. Investering av tid til oppbygging av gode relasjoner med medarbeiderne, kan være en forutsetning for å få motiverte ansatte, og vil trolig føre til økt effektivitet og måloppnåelse (Kveine & Erlie, 2019).

Tilbakemelding eller feedback er en sirkulær prosess, hvor budskapet deles mellom kommunikatørene, til man har oppnådd felles forståelse. Tilbakemelding anses derfor som viktig i en toveisprosess (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 400).

Grant (2013/2014) hevder at når givere får tilbakemelding på hva de kunne gjort bedre, aksepterer de kritikken, og etterlever rådene de får. «Givere fokuserer mer på mellommenneskelige konsekvenser og konsekvenser for organisasjonen» (Grant, 2013/2014, s. 134). En leder vil for eksempel kunne gi tilbakemelding om en dårlig beslutning den ansatte har tatt, uten å frykte at det vil oppfattes som et personlig nederlag. Den ansatte vil bruke kritikken som motivasjon for å gjøre det bedre for dem rundt seg og for virksomheten. I utgangspunktet vil ikke en giver være så opptatt av å motta tilbakemeldinger i form av anerkjennelse og ros. Det som i hovedsak motiverer giveren, er gleden av å bidra til at andre

skal lykkes (Grant, 2013/2014, s. 184). Likevel framheves det at giveren verdsetter tilbakemelding i form av takknemlighet både fra dem han hjelper, og av sin leder (Grant & Gino, 2010). Leder bør derfor tilrettelegge for at den ansatte skal føle seg ivaretatt i form av takknemlighetskultur, og minner dem på den viktige jobben de gjør for andre. På den måten viser lederen verdsettelse, giveren vil føle seg sett og vil i større grad føle at andre har nytte av jobben de gjør (Grant, 2013/2014). Kveine og Erlie (2019) mener at internkommunikasjon handler om å skape en kultur, hvor blant annet egenskaper som sosiale omsorgsevner, brukes til fellesskapets og virksomhetens beste.

Ifølge Spurkeland (2017, s. 123) kan tilbakemeldinger ha en demotiverende effekt dersom motivasjonstiltaket benyttes for å såre eller straffe noen i form av taushet eller ignorering. Feedback kan også ha negativ effekt dersom lederens tilbakemelding oppleves som smisking. Mottakeren av budskapet vil da kunne avsløre falskheten bak tilbakemeldingen, og tiltaket virker mot sin hensikt. Leder bør være bevisst på at motivasjonstiltakene må sees i sammenheng med organisasjonskulturen, formidle tilbakemeldingene i sin naturlighet, og som inspirasjon og drivkraft for videre arbeid (Spurkeland, 2017). Grant (2013/2014, s. 185) hevder at det er ikke belastningen av å gi som kan føre til at givere blir utbrent, men manglende feedback. Leder bør derfor gi bekreftelser på at hjelpen som gis nytter, for å bidra til å opprettholde motivasjonen.

Aktiv lytting er en viktig egenskap hos lederen, hvor leder viser forståelse for medarbeiderens budskap. For å tilrettelegge for prososial motivasjon vil medarbeideren inspireres av en leder som møter deg der du er, og som evner å sette seg inn i ditt perspektiv. Leder kan bidra til god kommunikasjon gjennom tilstedeværende oppmerksomhet, stille spørsmål og repetere budskapet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Giveren bruker selv utforskende kommunikasjon, i form av at han stiller seg åpen og spørrende til den han skal hjelpe (Grant, 2013/2014, s. 158). Kommunikasjon gjennom aktiv lytting, åpenhet og spørsmålsstilling er derfor essensielt hos en leder som skal bidra til å fremme prososial motivasjon hos den ansatte. Škerlavaj (2016, s. 208) fremhever at leder må gis tid og rom til å skape refleksjoner, giverglede og samarbeid. I mange tilfeller ønsker ledere seg mer tid til å kommunisere og bygge relasjoner til sine medarbeidere. Andre ledere ser på kommunikasjon som en investering i sine ansatte, og bruker derfor mye tid på relasjonsbygging (Kveine & Erlie, 2019). Med bakgrunn i forskning av Grant og Hoffmann sier Škerlavaj (2016, s. 197) at inspirerende ledelse kan virke demotiverende, og at det er viktig at leder er spørrende i sin kommunikasjon.

Grant (2007) presenterer viktigheten av emosjonell kontakt mellom leder og medarbeider for å forsterke prososial motivasjon. En relasjonsorientert leder vil derfor kunne bidra til medarbeidernes ønske om å hjelpe andre. Spurkeland (2017, s. 191) hevder at: «transformasjonsledelse er den internasjonale ledelsesteorien som minner sterkest om vår norske relasjonsledelse». Dialogen beskrives som et egnet redskap for å bygge en god relasjon, hvor ledere kan trene på ulike spørreteknikker, kombinert med aktiv lytting og dialog. Dersom leder i tillegg evner å anerkjenne egne svakheter, kan det føre til større aksept fra medarbeiderne, noe som kan bidra til åpenheten i kommunikasjonen (Spurkeland, 2017, s. 221). Relasjonsledelse handler blant annet om å kommunisere ansikt til ansikt, om toveis dialog og øyekontakt (Kveine & Erlien, 2019). Lederen bør ha de verktøyene som trengs for å motivere sine medarbeidere. Den relasjonelle tilnærmingen kan bidra til å øke den prososiale motivasjonen. Mangel av sosial relasjon i jobbsituasjonen kan føre til stressreaksjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 306), noe som blant annet kan få konsekvenser for motivasjonen.

Grant (2013/2014, s. 252) hevder at det å gi til en du føler en form for tilhørighet med, oppleves som givende. Relasjonen til den medarbeideren skal hjelpe, er med andre ord vel så viktig som relasjonen mellom leder og medarbeider. «Mennesker er lette å motivere til å gi til andre de identifiserer seg med og oppfatter som en del av et felles samfunn og gruppe» (Grant 2013/2014, s. 254).

For å oppsummere: Aktiv lytting, likeverdige dialog, gjensidig forståelse og åpenhet legger til rette for god internkommunikasjon. Forskningen av Grant (2013/2014) viser at internkommunikasjon fremmer prososial motivasjon hos de ansatte, hvor emosjonell kontakt, aktiv lytting og tilbakemeldingskultur er gode motivasjonstiltak.

Vi ønsker å finne ut om mellomlederne i kommunehelsetjenesten bruker disse tiltakene i praksis for å fremme prososial motivasjon hos de ansatte.

2.3 Oppsummering

I tabellen under oppsummerer vi teori og forskning som er gjennomført på prososial motivasjon, og de hovedfunn som framkommer.

Tabell 2.1 Hovedfunn innen prososial motivasjon.

Forsker	Hovedfunn
Grant (2007)	Når utformingen av arbeidet er lagt til rette slik at de ansatte opplever å ha en betydning, kan ansatte motiveres til å bidra for at andre skal ha det bedre.
Grant et al. (2007)	Leder har mulighet til å øke ansattes motivasjon ved å tilrettelegge for gode relasjoner og respektfullt samspill.
Grant (2008)	Ansatte som opplever prososial motivasjon, viser høyere nivå av utholdenhet, ytelse og produktivitet. Ledere kan dyrke prososial motivasjon ved å utforme arbeidsforholdene, slik at arbeidsoppgavene gir mulighet for å være til nytte for andre. På en slik måte kan den prososiale motivasjonen økes hos ansatte.
Grant og Gino (2010)	Taknemlighetsuttrykk fra de som mottar hjelp, gjør at hjelpere føler seg sosialt verdsatt, og effekten er prososial atferd hos hjelperen.
Grant og Berg (2011)	<p>Prososial motivasjon er en viktig drivkraft til flere individuelle og kollektive prestasjoner på jobben.</p> <p>Viktige påvirkningsfaktorer for prososial motivasjon er arbeidets utforming, felles normer og belønninger, transformasjonsledelse og aksepterte individuelle forskjeller.</p> <p>Konsekvensen av prososial motivasjon er sterkere prognose for utholdenhet, ytelse og produktivitet.</p> <p>Effekten av prososial motivasjon, er forbedring av kreativitet og ytelse.</p> <p>Den psykologiske mekanismen av prososial motivasjon øker betydningen av oppgaver, oppmuntring til å se perspektiver og fremme sosiale følelser.</p>
Grant og Berry (2011)	Prososial motivasjon og perspektivtaking, det vil si å oppfatte en situasjon eller forstå ting fra et alternativt synspunkt, styrker effekten av indre motivasjon på kreativitet.
Batson et al. (2011)	<p>Det er identifisert fire typer prososial motivasjon:</p> <p><i>Altruistisk</i> motivasjon – målet er å øke andres velferd, hvor empatisk bekymring er en kilde til motivasjonen.</p> <p><i>Egoistisk</i> motivasjon – målet er egenfordeler.</p> <p><i>Kollektivistisk</i> motivasjon – målet er å være en fordel for en gruppe eller et kollektiv, og er et resultat av gruppeidentitet og en begrunnelse for prososiale reaksjoner på sosiale utfordringer.</p> <p><i>Prinsippisme</i>-motivasjon – målet er å opprettholde et moralsk prinsipp.</p>
Grant (2012)	Forholdet mellom transformasjonsledelse og ansattes ytelse styrkes når den ansatte har kontakt med brukere. Den

	ansattes forståelse av prososial påvirkning balanserer samspillet som fremkommer i alle samhandlinger.
Kuvaas og Dysvik (2012)	Prososial motivasjon avhenger av relasjonen til leder, kolleger, arbeidsprestasjoner og hjelpeatferd. Prososial motivasjon og atferd fører til høyere lønnsomhet, produktivitet og effektivitet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk av ansatte.
Grant (2013/2014)	Ved å være en giver vil man lykkes både på individ- og organisasjonsnivå. Prososial motivasjon kan derfor ha stor betydning i virksomheter hvor det er tydelige forbindelser mellom mennesker og oppgaver.
Škerlavaj (2016)	Fra et lederperspektiv er det spørrende kommunikasjon og transformasjonsledelse som utpekes som påvirkningsfaktorer.
Batson (2022)	Egoisme, altruisme, kollektivism og prinsippisme er fire typer prososial motivasjon som er formet av trusler, mot eller mulighet til å fremme forskjellige egenverdier. Den fremkaller følelser knyttet til behov og endelige mål.

For å belyse vår problemstilling ønsker vi å benytte oss av ovennevnte teorier. Vi tenker at teoriene kan anvendes når vi analyserer og tolker forskningsmaterialet vårt. Dette kan være med på at vi blir kjent med andre sider ved de innsamlede data, noe som kan gjøre drøftingen av funnene våre mer nyansert. Vi kan også inkludere tidligere forskning. Det kan være med å synliggjøre likheter og forskjeller mellom de data vi har samlet inn, og forskning som er gjort tidligere på samme tema.

2.4 Videre antakelser

De som jobber i kommunehelsetjenesten, har i utgangspunktet valgt å jobbe med mennesker som har behov for hjelp. Dette framkommer også i teorien, hvor Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 235) hevder at de som søker seg til helse- og omsorgsyrker, i hovedsak motiveres av å hjelpe andre mennesker. Prososial motivasjon er et ukjent begrep for mange. Det kan tenkes at mellomlederne vi skal intervjuer er bevisste på hvordan de vil motivere de ansatte, hvordan de ønsker at internkommunikasjonen skal være, og at de tilnærmer seg de ansatte gjennom transformerende ledelse. Det er likevel ikke sikkert at de selv vet at dette er tiltak som fremmer prososial motivasjon.

- Antakelser fra teorier om motivasjon: Vi antar at mellomlederne prøver å motivere de ansatte gjennom å gi tilbakemeldinger, og at de tilrettelegger for samhandling mellom de ansatte.

- Antakelser fra teorier om transformasjonsledelse: Vi antar at mellomledere i kommunehelsetjenesten ønsker å inspirere de ansatte til å bruke sin kreativitet, til å bli engasjert i virksomhetens mål og visjoner og at de jobber med relasjoner til de ansatte.
- Antakelser fra teorier om internkommunikasjon: Vi antar at mellomledere i kommunehelsetjenesten prøver å legge til rette for god internkommunikasjon gjennom aktiv lytting, likeverdig dialog, gjensidig forståelse og åpenhet.

3 Forskningsmetode

I dette kapittelet presentere vi metoden som skal benyttes for å besvare problemstillingen: «Hva gjør mellomledere i kommunehelsetjenesten for å bidra til prososial motivasjon hos ansatte?». Ifølge Jacobsen (2015) vil problemstillingen være ledende for hvilken metode vi velger. I vårt prosjekt ønsker vi å få fram mellomlederens egne meninger og tanker om hvordan de tilrettelegger for prososial motivasjon. Vi ønsker å konsentrere oss om å få frem nyansene, og gå i dybden ved å ha få mellomledere som informanter. Jacobsen (2015, s. 64) bruker begrepet *eksplorerende problemstilling*, som krever et *intensivt opplegg*, hvor man konsentrerer seg om få enheter eller informanter, og får fram nyanser ved å gå i dybden. For å besvare vår problemstilling har vi derfor valgt en kvalitativ orientert datainnsamlingsmetode.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode kan beskrives som innsamling av data i form av ord, og metoden kalles også innsamling av åpne data (Jacobsen, 2015, s. 127-128).

Den kvalitative tilnærmingen vil gi oss de data vi trenger for å belyse problemstillingen vår på best mulig måte. Vi ønsker å gå i dybden for å besvare vår problemstilling, samt få frem nyanser gjennom mellomlederens egne fortolkninger av hvordan de bidrar til prososial motivasjon hos de ansatte. Ifølge Jacobsen (2015, s. 133) kjennetegnes kvalitativ metode av dybdeinnsikt og nyanserikdom. Kvalitativ metode betegnes også som en fortolkningsbasert metode, da vi som forskere fortolker virkeligheten ut fra empiri.

Kvalitativ tilnærming er i utgangspunktet *induktiv*, noe som kjennetegnes ved at forskeren går «fra empiri til teori» (Jacobsen, 2015, s. 29). For å finne ut hva mellomledere i kommunehelsetjenesten gjør for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte, ønsker vi en åpen tilnærming til informantene. Innsamling av informasjon og systematisering av data vil i

form av informantenes ord gi oss den mest ekte kunnskapen, som vi kan kategorisere i etterkant (Jacobsen, 2015).

Fordelene ved å benytte kvalitativ metode er blant annet åpenhet, nærhet og fleksibilitet (Jacobsen, 2015). Gjennom å anvende kvalitativ tilnærming kan nærheten og åpenheten til informantene føre til en relasjon som kan gi oss mer dybde og nyanse i datainnsamlingen. Vi som forskere møter informantene på deres premisser, og gjennom deres ord defineres den «*riktige*» forståelsen av situasjonen (Jacobsen, 2015, s. 129). Flexibiliteten gir oss mulighet til å endre problemstilling og datainnsamlingsmetode underveis i prosessen, noe Jacobsen (2015, s. 130) kaller «*interaktiv prosess*». Tilpasning av metode og innsamling av data i undersøkelsesprosessen kan bidra til bedre og mer utfyllende svar på problemstillingen.

Ulempene ved å bruke kvalitativ tilnærming kan være ressursbruk, kompleksiteten av innsamlet data og fleksibilitet. Jacobsen (2015) hevder at innsamling av kvalitative data er tidkrevende, og at vi derfor må begrense antall informanter. Dette kan føre til at vi får problemer med den eksterne gyldigheten eller *generaliseringsproblemer* (Jacobsen, 2015, s. 131). Som nevnt tidligere gir kvalitativ metode et nyansert bilde av informantens forståelse av en situasjon eller fenomen. Informasjonsmengden kan derfor bli utfordrende å tolke, grunnet nyanserikdommen og kompleksiteten av dataene (Jacobsen, 2015). Som forskere bør vi være bevisste på at mengden av informasjon kan føre til at vi mister detaljerte beskrivelser fra informantene. I kvalitativ forskning er fleksibilitet trukket fram som en fordel, men kan også være en ulempe. Jacobsen (2015) hevder at den jevnlige tilstrømmingen av informasjon kan føre til at forskeren endrer så mye på problemstillingen, slik at undersøkelsen blir helt annerledes enn det som var tenkt.

3.2 Utvalg

For å få svar på vår problemstilling vil det være naturlig å snakke med mellomledere i kommunehelsetjenesten. Individuelle intervju med mellomledere vil kunne gi oss det beste svaret på hva de gjør for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte. Som nevnt i kapittel 1.2.3 er mellomlederen en leder med personalansvar som befinner seg ett nivå over medarbeiderne og to nivåer under topplederen (Hope, 2015, s. 22). Vi har valgt mellomledere som informanter fordi de samhandler daglig med de ansatte. De har ansvar for å lede de ansatte gjennom å informere, engasjere og motivere (Kveine & Erlie, 2019). I den kommunen vi skal gjøre vår datainnsamling, blir mellomlederne i kommunehelsetjenesten omtalt som

avdelingsledere. Vi velger informanter som kan gi oss mye og god informasjon, noe Jacobsen (2015) presenterer som et av utvalgs-kriteriene som er vanlig i kvalitativ metode.

Vi nevnte tidligere at vi velger et intensivt opplegg for prosjektet vårt, med få informanter. Vi har valgt å invitere fire mellomledere til å delta i undersøkelsen. Jacobsen (2015) anbefaler et lite utvalg informanter når man skal forske kvalitativt, fordi datainnsamlingsmetoden er svært tidskrevende, og man mottar store mengder data som skal analyseres. Vi ønsker å få en dypere forståelse av mellomlederens tanker om hva informanten selv gjør for å bidra til prososial motivasjon. Svakheten ved å ha et lite utvalg av informanter kan være at det blir krevende å finne likheter og ulikheter ved informantenes svar, samt vanskeligere å konkludere (Jacobsen, 2015).

3.2.1 Informasjon og intervjuguide

Før vi kontaktet informantene, sendte vi søknad til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), for å få godkjenning til innhenting av data. Vi valgte å benytte oss av NSD sin mal for informert samtykke. I samtykkeerklæringen framkom tema og problemstilling for vår oppgave (vedlegg 1). Problemstillingen vår er relativt åpen: «Hva gjør mellomledere i kommunehelsetjenesten for å bidra til prososial motivasjon?» Vi valgte å dele vår problemstilling med informantene i samtykkeerklæringen. Thagaard (2018) mener at informantene kan bli påvirket, dersom de får for mye informasjon om undersøkelsen. Etter vår vurdering anså vi det som en fordel at informantene fikk denne informasjonen. De fikk mulighet til å sette seg inn i både tematikk og problemstilling, noe vi tenkte ville gi oss bedre svar på hva de gjør for å tilrettelegge for prososial motivasjon. Vi bestemte oss også tidlig i prosessen at informantene skulle få tilsendt intervjuguiden (vedlegg 2) på forhånd. Mange av spørsmålene krever refleksjon gjennom konkrete eksempler fra arbeidshverdagen. Vi vurderte at informantenes mulighet til å forberede seg, vil metodisk styrke vår studie. Når vi fikk godkjenning til å innhente data fra NSD, kunne vi starte prosessen med å finne informanter.

3.2.2 Valg av informanter

Grunnet logistikk, tidsbegrensninger og geografisk nærhet valgte vi informanter fra en mellomstor kommune i Troms som utgangspunkt for vår studie. For å finne informanter til intervjuene forsøkte vi først å kontakte en enhetsleder innenfor kommunehelsetjenesten i den aktuelle kommunen. Enhetslederen besvarte ikke våre anrop, og heller ikke e-poster. Vi studerte kommunens organisasjonskart, og søkte deretter på kommunens hjemmesider over ansatte.

Vi valgte å sende ut e-post med forespørsel om deltakelse til fem mellomledere som er ansatt ved ulike avdelinger i kommunehelsetjenesten.

I e-posten presenterte vi oss selv, formålet med henvendelsen og tema for vårt prosjekt. Informantene fikk informasjon om at intervjuguiden ville bli sendt ut til dem omtrent en uke før intervjuene. Vi fikk positivt svar fra tre avdelingsledere etter kort tid. En av informantene påpekte at det var en fordel å motta intervjuguiden på forhånd, for å kunne forberede seg til intervjuet.

Da de andre forespurte ikke lot høre fra seg, sendte vi ut e-post til en avdelingsleder til, hvor vi fikk positiv avklaring på ønsket deltakelse med en gang. Vi var lett tilgjengelige for informantene under hele prosessen, slik at eventuelle spørsmål og kommentarer ble besvart fortløpende. Dette for at informantene skulle føle seg godt ivaretatt, samt at vi ville gi et godt førsteinntrykk, for å etablere tillit og lojalitet fra et tidlig tidspunkt. Uken før intervjuene skulle finne sted og etter at intervjuguiden var sendt ut, valgte en av våre informanter å trekke seg. Hun begrunnet ikke sitt valg. Vi lyktes i å finne en ny informant som kunne stille på kort tid.

Valget av informanter ble tilfeldig valgt ut fra kommunens hjemmeside. Utvalget kan beskrives som strategisk, da vi velger informanter som besitter kunnskap vi ønsker. Samtidig er utvalget basert på informanter som er villige til å stille opp, noe Thagaard (2018, s. 56) betegner som et *tilgjengelighetsutvalg*. Svakheten ved å selektere på denne måten kan være at det er mellomlederne med mest interesse for temaet som ønsker å delta i studien. En kan tenke at de to som ikke besvarte vår henvendelse, ikke fant temaet interessant. Det kan også være andre årsaker til manglende tilbakemeldinger, som for eksempel tidsmessige grunner, eller at e-posten forsvant i mengden.

Selekteringen kan også anses som en styrke, da det er informantene som ønsker å delta som sannsynligvis vil gi oss den beste og mest utfyllende informasjonen.

3.3 Datainnsamling

Neste steg er å bestemme hvordan vi skal samle inn informasjon. Datainnsamlingsmetoder i kvalitativ metode kan for eksempel være intervju, observasjon eller analyse av tekster (Jacobsen, 2015, s. 145; Thagaard, 2018).

For å samle inn data til å svare på problemstillingen har vi valgt å benytte individuelle intervju i form av dybdeintervju. Bruk av individuelle intervju vil si at vi benytter oss av primærdata. Ved å benytte primærdata kan man selv tilpasse dataene etter forskningsspørsmålene man

anvender. I dybdeintervju benyttes intervjuguide som hovedsakelig har åpne spørsmål. Dermed har man mulighet til å få lange og utdypende svar, og vi har mulighet til å improvisere hvis dette oppleves nødvendig. Ved å notere underveis i intervjuet samt å benytte lydopptak gir det oss mange detaljer. Det vil si at en innsamling er både krevende når det gjelder bearbeiding av materialet og analysering (Ringdal, 2018, s. 110-111). Under intervjuene vil en av oss være intervjuer, og den andre vil være til stede for å gjøre notater underveis. Informanten skal orienteres om at det benyttes lydopptak, og hvis personen ikke tillater dette, vil det kun gjøres notater underveis. Ved å fordele oppgavene på denne måten vil intervjuer kunne ha større fokus på selve intervjuet og dermed ikke bli distraheret. Når vi velger å både notere underveis i intervjuet og ha opptak som skal transkriberes, har vi en stor mengde materiale å håndtere. Svakheten i en slik datainnsamling er at det kan bli så mye informasjon at man ikke klarer å få en god oversikt. Dermed må vi sørge for at vi klarer å håndtere all informasjonen, og å få oversikt ved å strukturere og forenkle materialet (Jacobsen, 2015). Selv om en slik datainnsamling har svakheter, vil lydopptak forhindre at viktig informasjon går tapt, og kan bidra til forenkling av datasortering i etterkant (Jacobsen, 2015, s. 153; Thagaard, 2018, s. 111-113).

3.3.1 Individuelle intervju

Individuelle intervju egner seg best når man har få informanter, når man etterspør den enkeltes tanker og oppfatninger av et eller flere tema, og når man ønsker individuelle tolkninger av ulike forhold (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Ved å gjennomføre individuelle intervju med mellomledere, vil vi få innsikt i mellomledernes egne meninger og refleksjoner om hva de gjør for å bidra til prososial motivasjon hos ansatte. Vi kunne valgt observasjon som datainnsamlingsmetode. Dette er en metode som er svært tidkrevende, og vil kreve at vi som forskere er tilstedeværende i virksomheten over lang tid (Jacobsen, 2015). På grunn av tidsbegrensninger i vårt forskningsprosjekt fant vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av individuelle intervju som datainnsamlingsmetode. For å få svar på hva mellomledere i kommunehelsetjenesten gjør for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte, vil det være mest tilrådelig å spørre dem gjennom individuelle intervju.

Individuelle intervju kan ha både styrker og svakheter. Vi vil få den nærheten til informanten som vi ønsker, og vil få informasjon om mellomledernes oppfatning om hva hver enkelt gjør for å bidra til prososial motivasjon. I vårt prosjekt ønsker vi direkte dialog med informantene. Vi tenker derfor at den mest anvendelige måten å samle inn data på, vil være intervju ansikt-

til-ansikt. Jacobsen (2015, s. 147) bekrefter at intervju ansikt-til-ansikt gir rom for «*tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon*». Jacobsen (2015, s. 147-148) trekker fram vanskeligheter med å få informanter til å stille til intervju, samt kostnader og ressursbelastningen ved at både forskeren og informanten må være til stede under hele intervjuet.

Jacobsen (2015, s. 149-152) skiller mellom tre former for strukturering av intervju: intervju med svært lav, middels og sterk strukturingsgrad.

Vi har valgt en intervjuform med middels strukturingsgrad. Intervjuguiden inneholder tema med fast rekkefølge på spørsmålene, hvor informanten kan benytte seg av åpne svar. I forkant av intervjuet utarbeidet vi en intervjuguide. Vi starter intervjuene med innledende spørsmål, med mål om å etablere relasjon og tillit mellom forsker og informant. Med bakgrunn i teorien presentert i kapittel 2 velger vi å dele intervjuguiden inn i tre tema: Motivasjon, transformasjonsledelse og internkommunikasjon. Dette kalles koding (Jacobsen, 2015, s. 313-314). Avslutningsvis vil vi tilrettelegge for at informanten kan gi oss informasjon knyttet til det vi har pratet om som ikke har framkommet underveis i intervjuet. Intervjuguiden er altså prestrukturert, med faste tema, uten at vi lukker datainnsamlingen. Jacobsen (2015, s. 149) hevder at intervju som er strukturert på denne måte, kan bidra til fokus på ulike momenter som kan framkomme under intervjuet. Forhåndsbestemte spørsmål vil være et godt verktøy for oss som forskere, fordi vi står fritt til å stille oppfølgingsspørsmål ut fra informantenes svar. Når vi inntar en aktiv, lyttende rolle, kan dette føre til at informanten føler seg ivaretatt. Vi ønsker å skape en trygg ramme rundt intervjusituasjonen, hvor mellomlederen opplever samtalen som avslappet, seriøs og profesjonell. Svakheten ved en slik tilnærming kan være at samtalen sporer av på grunn av informantens mulighet for åpenhet. Som forskere er det viktig at vi er bevisste og har fokus på det vi ønsker å vite mer om.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Informantene fikk i forkant av intervjuet mulighet til å velge hvor intervjuet skulle finne sted, enten på et møterom ved UiT, eller på deres arbeidsplass. Tre avdelingsledere ønsket å møte oss på UiT. En informant ønsket av tidsbegrensede årsaker å møte oss på sitt arbeidssted. Vi startet intervjuet med å takke informantene for positiv innstilling til deltakelse. Vi hadde en kort presentasjon av oss selv og prosjektet. Erklæringen om informert samtykke ble gjennomgått og signert, og informantene ble også opplyst om muligheten for å trekke samtykke til deltakelse underveis i prosessen.

3.3.3 Notater

Vi valgte å ta notater underveis i intervjuet. Ulempen med å kun skrive notater, er at det kan virke forstyrrende i selve samtalen, samt at man mister noe av informasjonen (Thagaard, 2018, s. 112). For å ikke miste informasjon valgte vi også å ta lydopptak, og vi var også begge med på intervjuene, slik at den ene stilte spørsmål og holdt oppmerksomheten mot informanten, men den andre skrev notater.

I etterkant må notatene gjennomgås og renskrives. Når dette gjøres, er det viktig at vi rekonstruerer situasjonen under intervjuet. Vi må prøve å gjenskape samspillet under intervjuet slik at man får frem hvordan man opplevde intervjusituasjonen, informantens opptreden og de non-verbale kommunikasjonsaspektene. Alle disse faktorene må noteres ned (Thagaard, 2018, s. 111-113). For å sikre en best mulig rekonstruksjon snakket vi sammen om opplevelsen av intervjuet rett etter at informanten forlot situasjonen. På en slik måte kunne vi sikre oss at alle momenter ble notert før noe ble glemt.

3.3.4 Lydopptak

Lydopptak gir en mer utfyllende informasjon. Der kan man registrere hvordan informanten har svart, samt engasjement og usikkerhet (Thagaard, 2018, s. 111-112). Man sikrer også en bedre samtale fordi man kan holde øyekontakt med informanten. Ulempen med lydopptak er at enkelte kan være negativt innstilt til dette, og vil si nei til å bli tatt opp. En annen ulempe er at informanten kan bli ansent og usikker fordi samtalen tas opp, og at intervjuet kan påvirkes negativt av dette (Jacobsen, 2015, s. 153). Vi lånte en lydopptaker fra UiT sitt bibliotek som vi benyttet under intervjuene. Alle informantene syntes at det var i orden at vi tok opp lyd, og vi hadde ingen opplevelse av at de virket ansent eller usikker fordi vi brukte lydopptak. Etter hvert intervju overførte vi lydopptaket til egen mappe i egen OneDrive på UiT sitt nettverk.

3.3.5 Transkribering

Lydopptak skal i etterkant omgjøres til tekst, altså transkriberes. Hvis man benytter en digital opptaker, kan lydfilen lastes rett inn i et dataprogram som transkriberer hele opptaket. Har man ikke muligheten til dette kan man skrive ned alt som sies ved å høre på opptakene, stoppe, gå frem og tilbake i intervjuet og skrive i det tempoet som passer en selv (Thagaard, 2018, s. 112). Dette er en prosess som er svært tidskrevende, men gir de detaljer som trengs for å gjøre en god analyse av materialet (Jacobsen, 2015, s. 201-202). I OneDrive hvor lydopptaket var lagret, benyttet vi transkribering i Word. Vi oppdaget at transkripsjon direkte fra lydfil ikke ble komplett. Det var blant annet en del dialektord som ikke framkom korrekt. Vi valgte dermed å

lytte til opptakene og korrigere disse transkripsjonene, ved å lytte til lydfil samtidig som vi transkriberte/korrigerte. Dette var tidskrevende, men resulterte i at vi husket innholdet i intervjuene bedre.

3.4 Forskningsetiske utfordringer

I forkant av undersøkelsen gjorde vi oss noen tanker om hvordan personvern skulle ivaretas, og hvordan data skulle arkiveres. Dette presenterte vi i vår søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata), hvor det ble godkjent. Vi var bevisste på at alt materiale skulle lagres på eget område ved UiT, dette da det vil være skjermet for innsyn av utenforstående. Her lagret vi lydopptak, transkribering, notater og kategoriseringen.

3.4.1 Etske utfordringer knyttet til undersøkelsesopplegget

Før vi kan igangsette intervjuene, må informantene være tilstrekkelig informert om målet med undersøkelsen og hva undersøkelsen kan medføre for deres del. De skal også informeres om at det er frivillig å delta, og de skal på ingen måte oppleve et ytre press til å delta (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2018; Thagaard, 2018). For at informantene skal oppleve dette, sendte vi ut en samtykkeerklæring med informasjon om undersøkelsen og dets hensikt, samt hvordan data skal benyttes, oppbevares og deretter slettes. Jacobsen (2015, s. 48) påpeker at ved å gi for detaljert informasjon, kan informantene bli påvirket. Dette har vi tatt med i betraktning når vi informerte informantene. Ved forespørsel om de ønsket å være informant, sendte vi informasjon om temaet vi ønsket å berøre. En uke før intervjuet sendte vi spørsmålene til dem, slik at de kunne ha en viss forståelse av hva vi ønsket å spørre om.

Vi hadde ingen forkunnskap om hva som kunne fremkomme i undersøkelsen, og var bevisst på at det kunne bli noen få endringer underveis i arbeidet. Dermed vil samtykket man har fått fra informantene, ikke være basert på en komplett informasjon om undersøkelsen. Vi har under hele undersøkelsesprosessen og vært bevisst på det etiske ansvaret for å gi ny informasjon til informantene hvis det ble store endringer. Da det ikke ble gjort noen endringer av oss, trengte vi ikke gi ny informasjon.

3.4.2 Etske utfordringer knyttet til intervjuene

Under intervjuene er det viktig at man respekterer informantens autonomi, integritet og at de har en opplevelse av medbestemmelse (Thagaard, 2018, s. 113-115). Før vi gjennomførte intervjuene, diskuterte vi ulike utfordringer vi kunne møte. Vi var også bevisst på å ikke velge

informanter som vi kjente fra før, slik at forkunnskap om personen ikke farget våre funn. Hva informanten sier og observasjoner av det verbale og non-verbale språk, er grunnlaget for dataene man henter ut av intervjuene. Dermed er det ikke mulig å gi dem en komplett informasjon i forkant av intervjuene. Det var viktig for oss at spørsmålene våre ikke ble for nærgående og personlige.

3.4.3 Ethiske utfordringer knyttet til analysen

Forskere skal behandle personlige forhold knyttet til informanten konfidensielt (Ringdal, 2018, s. 65; Thagaard, 2018, s. 22). På grunn av få informanter er det større fare for at enkeltpersoner kan bli identifisert ut fra de data som fremkommer (Jacobsen, 2015, s. 49). Vi har sikret at utenforstående ikke kan identifisere enkeltpersoner i materialet, ved at det ikke fremkommer arbeidssted, navn, alder og kjønn, samt at vi har vært bevisste på å ikke trekke fram andre ting som fremkom i samtalen som kan identifiser dem. Dette må vi gjøre samtidig som vi forsøker å presentere så detaljert som mulig. Det skal også være forsvarlig lagring av personopplysninger (Ringdal, 2018, s. 62-63). I tillegg til å anonymisere dataene har vi lagret lydopptak og de anonymiserte transkriberingene på UiT sin server. Dette er også noe vi har informert NSD om, dette i henhold til personopplysningsloven (2021) § 13. Analysen av intervjuene kommer som følge av hvordan informantene har uttrykt seg. Forskeren preges av det faglige som har fremkommet i prosessen, og vil dermed systematisere og analysere ut fra dette (Thagaard, 2018). Vi har i starten av fasen snakket mye om vår egen forforståelse, og har jobbet bevisst for at dette ikke skal farge analysen i stor grad. I tillegg til dette har vi vært bevisst på at informantens uttrykk er anonymisert i den grad at ingen skal gjenkjenne vedkommende.

3.4.4 Ethiske utfordringer i forholdet mellom forsker og samfunnet

Publiseringen av forskningsmaterialet skal være anonymisert (Ringdal, 2018, s. 65). Vårt ansvar ligger i det å skape litt mer kunnskap om teamet vi har valgt, og har en forpliktelse til å formidle våre funn til offentligheten (Jacobsen, 2015, s. 55-56). Vi er dog sikre på at forskningsmaterialet er anonymisert på en slik måte at det ikke vil kunne spores hvem som er våre informanter.

3.5 Analyse av data

Vi valgte en kvalitativ studie, og dermed må det gjennomføres en kvalitativ analyse. Den kvalitative analysen kan deles inn i fire faser. I den første fasen dokumenteres det man har observert og opplysninger som framkommer. I andre fase utforsker man innholdet i dataene.

Tredje fase handler om å systematisere og kategorisere dataene, og i fjerde faser sammenbinder man kategoriene (Jacobsen, 2015, s. 199). Vi vil videre gjøre rede for hvordan vi har valgt å analysere data i vår undersøkelse gjennom disse fasene.

3.5.1 Fase 1: Dokumentasjon

Når vi var ferdig med intervjuene, satt vi igjen med mye data via observasjoner, notater og lydopptak. Notater må renskrives etter hvert intervju, og vi brukte Jacobsen (2015, s. 200-201) sin anbefalte sjekklister i dette arbeidet.

1. Forstår man alt som står skrevet, hvis ikke må man forsøke å gjenkalle intervjuet for å få fram informasjon som gjør det forståelig.
2. Fremkommer det unødvendig informasjon, kan man sette en klamme rundt dette, og senere vurdere om det likevel kan gi en mening.
3. Har det framkommet hovedinntrykk som ikke er kommet fram av notatene, må det skrives ned.
4. Reflekter over hvordan situasjonen kan påvirke innholdet i intervjuet, og skriv ned refleksjoner av selve intervjusituasjonen.
5. Lag en oppsummering av intervjuet.

I etterkant av intervju må lydopptak transkriberes. Transkripsjonene resulterer i at vi fikk med oss alt innhold i selve samtalen med informanten. Det var nødvendig for å lette analysen, selv om dette var svært tidskrevende. Når vi skulle dokumentere lydopptakene, ønsket vi fra første øyeblikk å gjøre dette systematisk. Vi valgte å benytte oss av Jacobsen (2015, s. 201-203) og hans forslag til hvordan dette kunne gjøres. Vi noterte ned sted, tidspunkt, hvem vi intervjuet (navn, stilling, utdanning, fartstid som mellomleder) og andre viktige kommentarer knyttet til egen observasjon av vedkommende. Deretter skjematisk inndeling med spørsmål og svar.

3.5.2 Fase 2: Utforsking av datamaterialet

Grunnlaget til utforsking av materialet er observasjoner, notater og det transkriberte materialet. For å få fram informantens fokus kan man eksempelvis benytte seg av å grave i teksten for å finne hva slags ord som er mest benyttet. Deretter kan man gjøre en mer kompleks analyse ved å se på hvordan disse ordene henger sammen. På en slik måte kan man se hva informanten er mest opptatt av (Jacobsen, 2015, s. 205-206). Da vi ikke hadde tilgang på et tekstmining-program, valgte vi å bruke søkemotor som ligger i Word. Dette ga oss en del merarbeid, men slik fikk vi fram en større kompleksitet i analysen.

3.5.3 Fase 3: Systematisere og kategorisere data

Jacobsen (2015) skiller mellom to analyser i det kvalitative undersøkelsesopplegget, som kan bidra til å systematisere og kategorisere data: innholdsanalyse som baserer seg på det som personer formidler i intervju, og prosessanalyse som baserer seg på individ, hendelser og utfall. For å få svar på vår problemstilling er det mest hensiktsmessig å analysere ved bruk av innholdsanalyse, nettopp fordi vi er avhengig av å analysere innholdet i det informanten formidler i intervjuet. Slik får vi bedre oversikt over tema som belyses i selve intervjuet.

Å kategorisere data dreier seg om å bryte opp temaet i mindre deler. Man kan på forhånd ha dannet kategorier via intervjuguiden som kan ha spørsmål rettet mot tema (Jacobsen, 2015, s. 207-208). Vårt første sett med tema fremkom av intervjuguiden som vi benyttet. Her hadde vi fokusert på temaene prososial motivasjon, transformasjonsledelse og internkommunikasjon. Så begynte vi å bryte ned dataene vi hadde fra dokumenter, observasjoner og intervjuene, og gikk mer i dybden på hva hver kategori betydde. Det vil si at man lager underkategorier som er mer detaljert. Når dette er gjort, kan man gå i detalj på underkategoriene. Deretter ser man på kategoriene som fremkommer fra den enkelte informant, og gjør en analyse på tvers av informantene (Jacobsen, 2015, s. 208-213). Vi valgte gjøre dette ved å lage en skjematisk fordeling av underkategorier, og deretter laget vi en detaljert skjematisk tabell for hver informant. Til slutt så vi på felles kategorier som fremkom fra de ulike informantene (vedlegg 3). På denne måten fikk vi en oversikt over temaer som var viktig for de enkelte mellomledere.

3.5.4 Fase 4: Sammenbinding

Sammenbinding er den siste fasen i analysen. I denne fasen sitter man igjen med informasjon om ulike temaer, enheten som undersøkes, og konteksten i datainnsamlingen. Denne informasjonen kan så kobles for å se om det finnes sammenheng mellom disse (Jacobsen, 2015, s. 213). Vi brukte sitater og utsagn fra informantene i funn- og drøftingskapitlene, for å gi direkte eksempler på funn fra våre intervjuer, og vi illustrerte ved å lage tabeller og modeller. Analysen innebar en sammenbinding av variasjoner og sammenhenger mellom de ulike forholdene fra undersøkelsen. Ved å diskutere svarene fra datamaterialet, om likheter og ulikheter, kan analysegrunnlaget gi oss tilbakemeldingene vi trenger for å belyse vår problemstilling.

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet dreier seg om kritisk vurdering om kvaliteten på forskningen, og hvor pålitelig og tiltalende denne er. Det handler også om hvordan man som forsker benytter seg av de data som fremkommer, og hvordan man kan videreutvikle disse (Thagaard, 2018, s. 187-189). Når vi viser til hvordan vi har utviklet de data som fremkommer, har vi gjort rede for reliabiliteten i oppgaven. Metodekapittelet er en redegjørelse for de valg vi har gjort til innhenting av våre data. Og analysen viser hvordan vi strategisk har benyttet dataene, og hvordan vi har analysert de.

Validitet handler om gyldighet av tolkninger fra undersøkelsen. Det vil si hvordan man har tolket funnene og hvor valid resultatet er. Det teoretiske grunnlaget bidrar da til å gi forskeren grunnlaget for tolkning, og som igjen gir et grunnlag for å trekke konklusjoner av analysen (Thagaard, 2018, s. 189). For å sørge for en valid undersøkelse, har det vært viktig med en god analyseprosess. Ved at vi har valgt å benytte temaer i vår intervjuguide, har vi sikret oss at vi har et teoretisk grunnlag med oss i undersøkelsen, samt at alle informanter fikk samme spørsmål. Ved å gjøre dette, kunne vi sammenligne svarene fra de ulike informantene, gå i dybden på hvert et tema, og dermed trekke en konklusjon fra vår analyse.

4 Presentasjon av funn

For å besvare problemstillingen: «hva gjør mellomledere i kommunehelsetjenesten for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte?» vil vi i dette kapitlet presentere funnene vi har gjort gjennom bruk av kvalitativ metode og individuelle intervju. Funnene knyttes opp mot den teoretiske forankringen som er presentert i kapittel 2, og kategoriseres i tre hoveddeler;

- funn motivasjon
- funn transformasjonsledelse
- funn internkommunikasjon

Denne inndelingen har vi også benyttet oss av i intervjuguiden.

4.1 Kort introduksjon av informantene

Informantene er mellomledere i 4 ulike enheter i kommunehelsetjenesten. Alle har grunnutdanning innen helsefag, og noen har videreutdanning i psykisk helsearbeid. Tre av informantene har lederutdanning. Informantene har hatt stillinger som mellomledere i 11-28 år. Tre av informantene har personalansvar for 30-35 ansatte, og en har personalansvar for dobbelt

så mange. Når vi presenterer funnene, vil informantene (mellomlederne) omtales som M1, M2, M3 og M4.

4.2 Funn motivasjon

Med bakgrunn i teori om motivasjon framkommer det at altruisme, takknemlighet og samhandling med andre (kollegaer og brukere), er viktige faktorer for å fremme prososial motivasjon. For å få innsikt i hva mellomlederne gjør for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte, fikk informantene ulike spørsmål om motivasjon knyttet til ovenstående faktorer. Begrepet prososial motivasjon ble ikke brukt under intervjuene. Vi operasjonaliserte begrepet i intervjuguiden, og brukte formuleringer som for eksempel: «I hvilken grad motiveres ansatte av å hjelpe andre?» og «kan du gi eksempel på situasjoner hvor du var til hjelp slik at den ansatte fikk opplevelse av å være til nytte for andre?». Ved å stille spesifikke spørsmål knyttet til beskrivelser av prososial motivasjon, vil vi få legitime svar fra informantene. Motivasjonstemaet ble innledet ved at mellomlederne fikk spørsmålet «Hva motiverer deg?».

Mellomlederens motivasjon

En informant oppsummerte spørsmålet «hva motiverer deg?» på en samlet måte: «*Folk, fellesskap, mål, arbeidsmiljø og fellesskap der man kan spille hverandre god*» (M1). Dette er et svar som flere av informantene stiller seg bak, men formulerer på en annen måte.

Informantene bruker uttalelser som å «*gjøre hverandre gode*», «*spille hverandre gode*» eller «*drar lasset sammen*», når de beskriver arbeidsmiljøet som en motivasjonsfaktor. En av informantene (M4) framhever at det er viktig å spille de ansatte god, og synliggjøre dette i hele enheten.

Tre mellomledere nevner at en annen motivasjonsfaktor er positive tilbakemeldinger, og et godt omdømme hos de pårørende. Informant 2 gir følgende eksempel: «*Men det at dem føler at avdelingen er i stand til å ta vare på ungene demmes på best mulig måte. Det får jeg jo også tilbakemelding på. Det er veldig rolig nå fra pårørende sin side, så det er jo en kjempemotivasjon*» (M2). Uttalelsen underbygges av informant 3: «*Det er jo ikke så ofte pasienter ringer, men det er nå som regel pårørende man har kontakt med. Og det er veldig godt når man hører at folk er fornøyd. Jeg kjenner at det gjør bra*» (M3).

Samtlige informanter beskriver at de motiveres av å nå enhetens mål. En informant forteller at en «*kjempemotivasjon*» for henne, var da ansatt kom bort til henne en dag, og sa: «*...jeg føler at vi har lært så mye de siste årene*» (M2).

En annen informant sier: «*Det motiverer meg til å få så gode resultater i forhold til at vi kan oppnå det som er bestillingen, at vi skal gi gode helsetjenester innenfor de rammene som N.N kommune har satt*» (M4).

De ansattes motivasjon

Informantenes svar på hva som motiverer de ansatte, er sammenfallende:

- Trivsel og tilhørighet
- Gjøre en god jobb
- Tilbakemelding, bli hørt og sett
- Kjenne at de lykkes med det de gjør

Informant 4 utdyper det å gjøre en god jobb: «*Kjenne at de gjør noe meningsfullt i hverdagen, som har betydning for de som de gir tjeneste til*» (M4).

Informant 2 forteller at hun tror også at de ansatte motiveres av å gjøre hverandre gode, og begrunner det som følger: «*Som jeg nevnte tidligere, gjøre kværandre god. Det er ikke sånn nødvendigvis at vi bare skal hente folk utenfra som skal veilede, vi kan veilede hverandre. For alle er god på noe. Og hvis man er med på å gjøre hverandre god, så føler jo alle at dem har en lik verdi, i forhold til å ha noe å bidra med*» (M2).

En informant nevner «*kontorlokaler*» (M1) som motivasjonsfaktor hos de ansatte. En annen informant sier at «*lønn er viktig, men jeg tror ikke det er hovedmotivasjonen*» (M3). Informant 4 forteller at ansatte motiveres også av «*mulighetsrom til å ta kurs og videreutdanning*» (M4).

Bidra til ansattes motivasjon og egen evne til å motivere de ansatte

Informantene føler at de bidrar til de ansattes motivasjon ved å «*bry seg om de ansatte*», og «*prøver å møte de ansatte der de er*». Informant 2 bruker igjen uttalelsen «*gjøre kværandre god*». Informant 1 sier at han bidrar til de ansattes motivasjon ved å «*være ærlig i bunnen og ikke ha en skjult agenda, og få folk til å bygge lag og jobbe sammen*» (M1).

Tilbakemeldinger blir nevnt av flere informanter. Informant 4 beskriver det på følgende måte: «*Det er jo gjerne å gi og gi mye positiv feedback. Være veldig tydelig på akkurat hva var det vi*

lyktes med her. Og hvem gjorde en god jobb. Og trekke fram enkeltindivider, men sørge for at alle på en måte blir sett, og får noe positivt» (M4).

Informant 2 fremhever at hun «minne de ansatte på viktigheten av jobben de gjør», og oppfordrer også de ansatte til å gi hverandre tilbakemeldinger, «fordi det er viktig at de ser hverandre også» (M2).

To av informantene motiverer også de ansatte ved å oppfordre til egenutvikling i form av opplæring og veiledning, videreutdanning og kurs. Veiledning blir også nevnt av en annen informant, som har lagt til rette for arbeidsgrupper, hvor de ansatte kan snakke sammen: «Meningen med arbeidsgruppene er at de skal ta vare på hverandre, og skape gode arenaer som de kan "lufte" seg i. Det er mitt ansvar å legge til rette for dette» (M1).

Ansattes motivasjon av å hjelpe andre, og hvordan opprettholde motivasjonen

Informantene tror at de ansatte motiveres av å hjelpe andre:

- «Å hjelpe pasienter er det som ligger i grunnutdanningen deres» (M3)
- «Det er jobben de har med å hjelpe andre, som gjør at de opplever å gjøre noe meningsfylt i hverdagen» (M4)
- «Opplevelse av takknemlighet av den som har fått hjelp, og gode tilbakemeldinger fra pårørende» (M2)
- «Og vi skal gjøre en forskjell i hverdagen til folk» (M1)

Tre av informantene nevner også at de belønner de ansatte gaver, som for eksempel blomster, gavekort og noe godt å spise på. Som informant 4 sier: «Ja du skal være nøye med å feire ting, du skal feire de ansatte, feire at de har lyktes med noe, man må feire mange ganger» (M4).

Informant 1 sier også at: «vi må slutte å "lide av nevrotisk hjelpetrang". Jobben vår er å hjelpe brukerne til ikke å bli avhengig av oss» (M1).

For å opprettholde de ansattes motivasjon av å hjelpe andre, bidrar mellomlederne med «veiledning», «tilrettelegging av et godt arbeidsmiljø», «deling av kunnskaper mellom kollegaer», «sikre at det er nok personale på jobb», «sikre at det oppnås mellommenneskelige resultater i hverdagen» og «fokus på hva vi er gode på».

Informantene uttrykker at det er vanskelig å gi konkrete eksempler på situasjoner hvor de var til hjelp, slik at den ansatte fikk opplevelse av å være til nytte for andre. Mellomlederne gir derfor eksempler på hvordan de bidrar for de ansatte i hverdagen. En informant sier at «*når den ansatte ber om tid til å drøfte saker, tar jeg meg tid til å snakke med dem, lytte til dem og komme med innspill etter hvert*» (M1). En annen informant sier: «*så jeg må gi tilbakemeldinger, veilede, guide, være mellommann*» (M4). Det gis også eksempler fra to informanter om betydningen av å være til hjelp for sine kollegaer.

Tiltak når den ansatte virker umotivert

Informant 3 og 4 forteller at det er sjelden de står i situasjoner hvor de opplever at de ansatte er umotiverte. De beskriver som følger:

- «*Jeg tenker at hvis jeg har vært med på det noen ganger, så har det egentlig vært vikarer som, og da slutter vi å bruke de så mye*» (M3).
- «*Men med de ansatte, så er det sjelden vi står i det, for det er litt det å finne de rette folkene når du har intervjuet og skal ansette*» (M4).

Samtlige informanter er klar på at de ansatte vet hva som forventes av dem. Flere av mellomlederne tydeliggjør disse forventningene når ansatte virker umotiverte.

Informant 4 utdyper forventningsavklaringene: «*Så det er at du mange ganger må dypdykke i enkeltindivider, og si noe om hva skal til for at du synes og finner motivasjon til å gjøre en god jobb. Hva er en god jobb her? Man må jo først bli enige om det. Så kan man si noe om hva skal til for at du skal finne det*» (M4).

En informant forteller om utfordringene med å jobbe med mennesker, og at det er mange ting som kan ligge i det å være umotivert: «*Jeg prøver å se folk. Etter hvert har jeg lært dem å kjenne slik at jeg kan se om de er slitne eller hva som ligger – for her er det et eller annet. Så kan man også se på den ansattes holdning om det er noe. Når jeg ser dette, må jeg snakke med den ansatte*» (M1).

Informantene bruker «*tilstedeværelse*» og «*tilrettelegging*» som tiltak når ansatte har utfordringer med motivasjonen.

Erfaringer på å motivere uten å lykkes

Informant 1 deler en erfaring i fra avdelingens omstillingsprosess, hvor han føler at det er utfordrende å motivere de ansatte: «*Og så har man et møte, og så er det to-tre ord, og så er det*

kjempepositiv tilbakemelding, og så skjønner jeg ikke hva jeg har sagt nå, for jeg har ikke sagt noe annet. Jeg har sagt akkurat det samme som jeg har sagt hele veien. Man føler jo av og til at man ikke lykkes, men så lykkes man kanskje likevel» (M1).

En annen erfaring deles av informant 2, som synes det er vanskelig å motivere unge vikarer. Hun gir et konkret eksempel, hvor hun hadde forventningsavklaringer med en ung gutt. Dagen etter forsov han seg. Hun påpeker at det er den ansatte som avklarer med vikaren hver vakt, som lykkes.

Informant 4 forteller at i noen tilfeller ser hun at noen ansatte ikke fungerer ved avdelingen, og utdyper det på følgende måte:

«Så sånn sett, så kan man jo si at man ikke har lyktes. Men jeg ønsker heller ikke å lykkes med det noen ganger. Jeg ønsker ikke å ha noen, bare for å ha noen der til stede. Men jeg ønsker å lykkes i forhold til å si noe om at det er ingenting galt med deg, men bare at her finner ikke du gnisten til å gjøre en god jobb. Da kan man jo kanskje si at man har mislyktes. Men ellers synes jeg at vi stort sett lykkes i forhold til dette» (M4).

Noe man burde gjort, men ikke gjør for å motivere den ansatte

Samtlige informanter sier at de ønsker mer tid med de ansatte. De ønsker også å være mer tilstedeværende for de ansatte.

Informant 2 utdyper utfordringene med tid på følgende måte: *«Jeg skulle gjerne hatt mere tid i lag med dem. Det skulle jeg ha hatt. Det er vel et sånt gnagsår som ligger hos meg, og det er litt sånn slitsomt, for at jeg føler at jeg har alt for lite tid. Men det blir bare sånn..»(M2).*

Informant 4 framhever at mangel av tid med de ansatte kan gå ut over: *«å nå de med skryten hver dag. Og gjør man ikke det, så kan man i hvert fall sende en SMS» (M4).*

En informant gjør seg tanker om han har vært for snill, og deler refleksjonene med oss: *«..... Så er det da å finne løsninger. Jeg har vært mer opptatt av det, enn å tenke regler og begrensninger. Så det er det jeg tenker. Så hvis jeg i starten hadde vært mer.....så vet jeg ikke om jeg hadde likt meg selv. Det handler jo om hvem man er, og jeg tror ikke at jeg er en slik regelstyrt fyr. Dessverre. Dette er noe jeg har tenkt mye rundt. Hvis man ser på verdier, så er nok ikke mine verdier så firkantet, og det er sikkert vanskelig å gjøre noe med» (M1).*

4.3 Funn transformasjonsledelse

Ifølge teorien om transformasjonsledelse og prososial motivasjon, fremkommer det at relasjon, individuell hensyntaking, stimuli til kreativitet, tid og kontakt med ansatte, inspirasjon og innflytelse på visjoner og mål, er viktige faktorer for å bidra til prososial motivasjon hos ansatte. For å få innsikt i om transformasjonsledelse kan bidra til prososial motivasjon hos ansatte, fikk informantene ulike spørsmål knyttet til ovennevnte faktorer i transformasjonsledelse. Vi valgte å ikke benytte ordet transformasjonsledelse, og valgte istedenfor å bruke ord og egenskaper som knyttes til transformasjonsledelse. Eksempel på dette er spørsmålene «hva gjøres for å skape en god relasjon til ansatte?» og «hvordan legger du til rette for at de ansatte kan bruke sin kreativitet?».

Skape god relasjon til ansatte

I undersøkelsen beskrev informantene ulike måter for å skape en god relasjon til de ansatte, noen beskrivelser er sammenfallende med andre:

- Skape tillit (M1, M2)
- Bry seg (M1, M3)
- Lage en ramme som er ok. Det innebærer også det å feire, lage fest og ordne mat (M1, M4)
- Åpenhet, snakke med de ansatte og bli kjent med dem (M2, M3)
- Rose og skryte av de ansatte (M2, M4)

Det framkom også beskrivelser som kun ble benevnt av én informant. En informant påpeker at det er viktig å være ærlig, real og ordentlig med hverandre, samt å komme med innspill til de ansatte. Det er også viktig å ha god arbeidsrelasjon til de ansatte, uten å være bestevenn med de (M1). En annen informant synes det er viktig å by på seg selv og ha humor. Informanten sier at hen ikke tar seg selv på høytidelig, og harselerer litt med seg selv, noe som kanskje kan bidra til å dempe redsel for autoriteter. Men det presiseres at hen påser å være tydelig, tar bestemmelser når det kreves, og gir rom til de ansatte (M2).

Individuell eller lik behandling av ansatte

Alle informantene uttrykker at de i utgangspunktet behandler de ansatte likt. Men de må likevel behandle de ansatte individuelt opp mot den enkeltes behov. Tre av informantene forteller om individuelle tilrettelegginger som gis ved behov (M1, M3, M4). En av mellomlederne sa; *«man er tydelig på at man både følger de opp i forhold til det den enkelte har behov for, og hører hvordan det går. Og ikke minst spørre hva skal til for at du eventuelt blir værende hvis du har*

litt dårlige dager. Og tilrettelegging, skrive en IOP, altså individuell oppfølgingsplan, før det kommer en sykemelding.» (M4). En annen mellomleder sa; «Det må være en ramme rundt, og så må man gå utenfor den. Likt, men individuelt med de rammene man har rundt», «Jeg har valgt å bruke egenmeldingssystemet kreativt. For eksempel la de ta ut egenmelding for en uke, og så en egenmeldingsdag i uka i 5 uker. Dette har for noen vært med å unngå sykemeldinger. Og så er man tilbake igjen, og så har vi snakket litt om det.» (M1)

Tilrettelegging for at ansatte kan bruke sin kreativitet

Tre av informantene legger til rette for at ansatte kan bruke sin kreativitet, ved å gi ansatte frihet til å bruke seg selv slik de ønsker, og de gis rom for kreativitet ved å styre dagene sine selv (M1, M3, M4). De ansatte får også bruke egne interesser og ressurser i arbeidet med brukerne (M1, M2, M4). Den ene av informantene sier at de ansatte er svært myndiggjort og tar mye ansvar. De ansatte bestemmer blant annet selv innkjøp som er nødvendig til aktivitet eller lignende (M4). En annen informant sier at det egentlig handler om hvem du selv er i møtet med brukeren. Informanten hadde selv gode erfaringer med å bruke sine egeninteresser i jobben. Brukte eksempelvis sin egen interesse for friluftsliv, og tok med seg brukerne i skogen for å lage bål, koke kaffe og grille pølser. Informanten opplevde dette som positivt for brukerne, og hadde selv stor glede av dette. Mener at når de ansatte for lov til å bruke seg selv, så har de det bedre på jobb enn hvis de blir presset inn i noe de ikke er (M1). To av informantene forteller at de oppfordrer sine ansatte til å komme med forslag, innspill og løsninger (M2, M4). En av disse mener at de ansatte selv ofte sitter med løsningen, noe som gir eierskap (M2). En av informantene, som i intervjuet har beskrevet at de har svært hektiske dager, sier at de ansatte kommer med få ideer. Men når det kommer kreative forslag, prøver de å gjennomføre dette (M3).

Tid som brukes til å være til stede, gi oppmerksomhet, veilede og rådgi ansatte

Tre av informantene opplever å ha for lite tid, og ønsker å ha mer tid til å følge de ansatte for å se hva arbeidsdagen består av. De ønsker også å bruke mindre tid på administrative oppgaver som ligger til det å være leder (M1, M2, M3). Hos to av disse informantene var det omorganiseringssprosess som var årsaken til mindre tid sammen med ansatte, da mye av tiden brukes til møtevirksomhet (M1, M3). Alle informantene sier at det er viktig å være til stede og ha tid til de ansatte. Noen prioriterer også å være med på alle morgenmøter og personalmøter (M1, M4), mens noen prøver å ta seg tid til dette hvis de kan (M2, M3).

Tilstedeværelse for de ansatte praktiseres litt ulikt blant informantene. En informant praktiserer åpen dør, og tar seg tid til å prate med de ansatte som har et behov for det (M1). En annen informant bruker så mye tid som mulig på å være til stede, og har opprettet interne veiledningsgrupper blant de ansatte, slik at de ansatte veileder hverandre og gjør hverandre gode (M2). En tredje informant har en driftskoordinator som ivaretar mye av tilstedeværelsen (M3). Og en fjerde informant er opptatt av å prøve å være synlig, og se og snakke med alle i løpet av arbeidsdagen. Denne informanten er den eneste av de fire som opplever å ha god nok tid til sine ansatte (M4).

To av informantene er opptatt av å bruke tid på å lage gode sosiale arenaer, ved å lage til festligheter og feire. De tar selv initiativ til å gjøre dette, og bidrar inn med å eksempelvis lage god mat og kjøpe gaver. Personalmøter ser de også som en mulighet til å gjøre noe ekstra, for eksempel ordne mat til møtet og trekke fram personell (M1, M4).

Tiltak som gjennomføres for at ansatte skal oppleve å være til nytte for andre

Tre av informantene lar de ansatte få bruke sine egeninteresser i det å være til nytte for andre, og gir de ansatte muligheten til å spille på seg selv (M1, M2, M4). To informanter oppfordrer og gir mulighet for å la de ansatte ta kurs og utdanning (M2, M4). Ellers peker de på ulike tiltak som de gjennomfører for at de ansatte skal oppleve at de er til nytte for andre:

- Møteforaer, små arbeidsgrupper, bruke kartleggingsverktøy som bidrar til et bedre og mer målrettet fokus for den ansatte og den jobben de skal gjøre (M1).
- Sikre god opplæring, lar ansatte skape rom, framsnakking, tilbakemeldinger (M2).
- Snakke om hvordan man skal jobbe og om velferdsteknologien som skal være i tillegg til den tjenesten de utøver (M3).
- Gir mulighet til å se hele mennesket, gjøre ulike ting og gi et tilbud til hele mennesket (M4).

Virksomhetens visjoner og verdier opp mot å være til nytte for andre

Alle informantene forteller at kommunen har spesifikke etiske retningslinjer, verdier og visjon. Verdiene sier blant annet noe om åpenhet, respekt, ta ansvar og engasjement, og disse skal være en guide i hverdagen. Tre av informantene sier at alle ansatte har fått verdihåndboka som kommunen har laget (M1, M2, M4). Den fjerde informanten sier at man ikke snakker aktivt om verdiene og visjonen, men at de er integrert i de ansatte (M3). Det framkommer at de ansatte skal levere på de satte verdier og visjonen, og den har et godt fokus på nytteverdien for kolleger

og brukere. En av informantene mener at det er for lite fokus på samfunnsansvaret man har, og at ansatte og brukerne må si noe om hvor utviklingen går (M1).

4.4 Funn internkommunikasjon

I teorien om prososial motivasjon og internkommunikasjon framkommer det at tilbakemelding, spørrende kommunikasjon, likeverdig dialog og åpenhet er tiltak som fremmer prososial motivasjon. Ved å stille åpne og relevante spørsmål om mellomledernes oppfatning av kommunikasjonsprosessene fikk vi god innsikt i hvordan informantene opplever internkommunikasjonen i egen avdeling.

Kommunikasjon i egen avdeling

En informant sier: *«kommunikasjonen er til tider bra, til tider dårlig»* (M2). En annen informant beskriver kommunikasjon i egen avdeling som *«veldig bra»*, og sier: *«men miljøet er sånn at det er en veldig åpen kommunikasjon der vi kan ta opp absolutt alt, og alle er på en måte forventet å kunne si sin mening»* (M4).

Samtlige informanter framhever viktigheten av at alle kan si sin mening, og at det er rom for uenighet. Tre av informantene bruker begrepet *«takhøyde»*. Begrepet utdypes av en informant, som sier: *«det skal være lov å være uenig og si det man vil, uten at det får konsekvenser»* (M1)

En av informantene trekker også fram at språket i avdelingen er viktig, og at de har jobbet med hvordan de snakker: *«for hvis man tenker at en bruker er vanskelig kontra hvis en bruker har det vanskelig. Da går man inn med to vidt forskjellige måter å jobbe på»* (M2).

Andre beskrivelser av kommunikasjon i egen avdeling er: *«humor»* (M2), *«kjent for at folk føler seg trygge og ivaretatt»* (M3) og *«fellesskapet tar avgjørelser for hvordan vi skal gjøre ting»* (M4).

Egen måte å kommunisere på

Tre av informantene sier at de er *«tydelige»* i egen måte å kommunisere på. Den siste informanten bruker ikke begrepet tydelig, men sier at *«det er viktig å være direkte til den det gjelder»* (M1). En annen informant utdypes tydelighet i egen kommunikasjon, ved å påpeke at hun er uformell, men formell når hun må.

Informant 4 sier at kommunikasjonen kan variere ut ifra hvem hun forholder seg til, og for å

forklare dette nærmere, sier hun: «Noen kan man jo være veldig tydelig med i veldig tydelige ordelag, og andre må man se det på en litt annen måte. Man kan pakke det litt inn og polstre det slik at man kommer fram til samme kjerne likevel» (M4).

Informant 2 forteller også om variasjon i kommunikasjonen ut ifra hvem hun forholder seg til: «Men det er jo noe med at folk har forskjellig tempo i kommunikasjonen, og jeg kan jo ha veldig hurtig tempo. Sånn at jeg vet jo at med noen ansatte må jeg roe meg veldig ned, for ellers føler de at jeg er "too much"» (M2).

En informant trekker fram «åpen dør» om egen måte å kommunisere på, og «at de ansatte skal oppleve at informasjonen som deles blir hos meg» (M1). Han forteller at han har god erfaring med å dele informasjon med de ansatte, «slik at de vet hva som skjer og hvilken vei vi skal gå» (M1). Han legger opp til åpenhet, men sier også: «Jeg lurere av og til på om jeg er for åpen om ting» (M1).

Informant 2 er tydelig på at det er viktig å kjenne sine ansatte, og gir følgende eksempel: «Det kan hende at de ansatte har mange ting på hjertet, og som ei sa en gang når hun var inne på kontoret mitt; Gud, du skulle vært psykolog. Og det er klart at det er nok litt sånn, og det er ikke det at jeg tror at jeg er psykolog, men noen ganger blir man jo litt sånn... Folk har jo et liv, og dem har sine ting. Og da har dem av og til behov for å få prata» (M2). Hun trekker også fram viktigheten av å innrømme dersom hun tar feil i avgjørelser: «..."beklager, her tok jeg feil", og justere kursen etter det» (M2).

«Treffpunkter», «møtefora» og «oppdatert kalender» brukes også for å beskrive egen måte å kommunisere på.

Kommunikasjonsutfordringer og hvordan løse utfordringene

Informant 4 sier at hun sjelden møter utfordringer i kommunikasjonen med de ansatte. Hun sier videre: «Selvfølgelig er det utfordrende når noen blir agitert i den forstand at de blir verbalt og hisser seg opp. Da må man ta ned samtalen og si at vi må finne en annen måte å håndtere dette på» (M4). Informant 2 nevner at dersom hun tar opp vanskelige situasjoner med en ansatt på vegne av noen andre ansatte, kan dette skape sårbarhet.

For å løse utfordringene framhever en mellomleder det med å «løse ting på lavest mulig nivå» (M2). Dersom det blir en konflikt, nevner flere av informantene at de involverer en tredjepart i form av tillitsvalgt eller verneombud, dersom det anses som nødvendig.

To mellomledere forteller om kommunikasjonsutfordringer under omorganisering. Den ene informanten sier: «*Jeg opplever utfordring med at noen kan si at de ikke har fått informasjon, selv om jeg vet at de har fått dette. Mulig at de ikke har oppfattet informasjonen som er kommet*» (M1).

Den andre informanten opplyser at under endringer er hun nødt til å ta noen avgjørelser om at noen må bytte avdeling, «*så akkurat nå er det ikke alle som er like glad i meg*» (M3).

Forslag disse informantene beskriver for å løse slike utfordringer, er å snakke med de ansatte, og «*gi informasjon når det foregår prosesser*» (M1).

En annen kommunikasjonsutfordring som beskrives, er færre treffpunkt med de ansatte. «*Vi har tidligere hatt morgenmøter, og da kom det fram nye ting. Nå har vi samlet dette til en gang per uke. Det er ikke bestandig jeg synes det er greit, for da kan det hende at man glemmer ting*» (M1). Han legger da til rette for å «*gi rom for samtaler og lytte*».

Informant 2 «*prøver å være så tilgjengelig som mulig*» (M2).

Hvordan vise at man ser og verdsetter den ansatte

Tilgjengelighet, tilstedeværelse og tilbakemelding er beskrivelser som informantene trekker fram for å vise at man ser og verdsetter de ansatte. Informant 1 bruker også her begrepet «*åpen dør*» for å beskrive tilgjengeligheten, og sier videre: «*Jeg tar imot de ansatte når de har behov for veiledning eller råd*» (M1). Informant 2 sier at alle de ansatte er inkludert på epost lista og at hun alltid ringer tilbake alle tapte anrop på jobbtelefonen.

Når det gjelder tilstedeværelse, påpeker informant 4 at det er viktig å «*se alle*». En annen informant sier at: «*Jeg tilbringer mye tid sammen med de ansatte, tilliten jeg har fått tilbake har vært fin*» (M1). To informanter nevner at tiden kan bli knapp. Den ene informanten sier: «*Det er helt sikkert noen som ville følt at jeg ikke så dem i det hele tatt. Vi har turnusdrift, og...*» (M2).

Den andre informanten gir følgende eksempel: «*Jeg er nesten bare innom morgenen. Jeg prøver at jeg hver morgen er innom kontoret uansett, og det har jeg fått positiv tilbakemelding om. Så er ofte der jeg setter på kaffen om morgenen. Dagen starter der, for det om jeg skal på et møte klokka 08.00, så møter jeg på jobb først. For at de skal se meg, og de har mulighet til å prate med meg*» (M3).

To informanter bruker tilbakemelding som beskrivelse av hvordan de ser de ansatte. En informant sier følgende om tilbakemelding: «*Takke for dagen, for du vet aldri hva som kommer i morgen. Ikke vet du om du kommer på jobb i morgen, og ikke vet du at de du jobber med i dag har fått det du egentlig ønsker å si til dem. Altså all den positive rosen du egentlig hadde, men som egentlig ikke sa. Og så kan det være for sent en dag. Vi må bare være god på det der, og gi hverandre tilbakemelding og avslutte dagen sånn som den var*» (M3).

Når mellomlederne skal beskrive hvordan de verdsetter de ansatte, uttrykker samtlige informanter viktigheten av «*å se de ansatte og rose og takke dem*». Dette underbygges av kommentarer som:

- «*Det er viktig for meg å se dem, og prøve å se hvordan de har det. Ved julebordet fortalte jeg at det har vært en fantastisk reise med de ansatte*» (M1).
- «*Jeg bruker å si til folk at jeg er veldig fornøyd med dem, men altfor lite i forhold til hva man egentlig burde gjøre*» (M3).
- «*Vi må ikke være snål, vi må være storsinnet, og vi må legge til rette for at alle ansatte skal bli sett og få det de har behov for, for å gjøre en god jobb. Du må berømme dem, ofte med små ting, og så må du skryte av dem, du må skryte av dem utad. Jeg har skrytt uhemmet av mine, og si at jeg finner ikke noen som er bedre*» (M4).
- «*Jeg prøver jo å rose mye i hverdagen, og prøver å takke. Har noen gjort noe, så; "flott, supert, takk skal du ha"!*» (M2). Hun forsterker utsagnet ved å si at hun er bevisst hvor viktig dette er.

Eksempler på utfordringer ved å gi tilbakemeldinger

Informant 2 gir et konkret eksempel på misforstått kommunikasjon, hvor hun følte at hun hadde gitt en ansatt gode tilbakemeldinger. Den ansatte hadde oppfattet budskapet helt annerledes, og trodde hun ble bedt om å vurdere stillingen sin. Heldigvis var det en kollega som hadde fanget dette opp, og de fikk ordnet opp i dette.

En annen informant har opplevd at ansatte har blitt sinte og forlatt møter fordi de opplever at de ikke blir sett, og det blir tatt avgjørelser som går imot det de selv tenker.

Flere informanter nevner også «*tiden*» som en utfordring, som for eksempel utdypes av informant 2: «*Du har, okei nå ser jeg deg, og skal gi deg den tilbakemeldingen, men samtidig skal jeg rekke den før den går, sant, så blir det veldig kjapt*» (M2).

Betydning utfordringene kan ha for relasjonen til den ansatte

To informanter er tydelig på å skille mellom person og sak. Som en informant konkretiserer: «Det er viktig å ha et pragmatisk forhold, og legge det bak seg» (M1).

To informanter forteller at en annen utfordring er ansatte som er usikker på deg som leder, eller er «redd for autoriteter» (M2). Dette løser mellomlederne ved å snakke med de ansatte og opptre uformelt.

4.5 Oppsummering av hovedfunn fra intervjuene

For å oppsummere funnene våre har vi utformet en tabell som viser en kategorisert oversikt over informantenes svar. I tabellen presenterer vi hovedfunn, utfordringer og tiltak innenfor de ulike kategoriene.

Tabell 4.1 Oppsummering av funn.

Påvirkningsfaktorer fra leder for å bidra til prososial motivasjon	Hovedfunn	Utfordringer mellomlederne kan møte	Tiltak mellomlederne gjør for å forbedre utfordringene
Motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Trivsel og tilhørighet • Gjøre en god jobb • Tilbakemelding, bli sett og hørt • Kjenne at de lykkes med det de gjør • Egenutvikling i form av kurs • Videreutdanning m.m. • Utgjøre en forskjell • Dele kunnskap med hverandre 	<ul style="list-style-type: none"> • Tid • Tilstedeværelse • Umotiverte ansatte • Omstillingsprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritere de ansatte • Tilrettelegge for kurs, videreutdanning m.m. • Mulighetsrom til egenutvikling • Forventningsavklaringer • Sile i ansettelsesprosessen • Fokus på det avdelingen er god på
Transformasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Skape tillit • Åpenhet • Snakke med og bli kjent med ansatte • Bry seg om ansatte • Ros/skryt • Lage en god ramme • Behandle ansatte likt, men individuelt ved behov • Gir rom for kreativitet (bruke seg selv og egne interesser) • Gir rom for fleksibilitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tid til tilstedeværelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Sørge for tilstedeværelse i løpet av dagen • Daglig informere om tilgjengelighet

	<ul style="list-style-type: none"> • Tilstedeværelse og tilgjengelighet • Egenutvikling i form av kurs eller videreutdanning • Verdier beskriver det å være til nytte for andre mennesker, og brukes aktivt i arbeidet 		
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Åpen kommunikasjon, med respekt for hverandre • Takhøyde, rom for å si sin mening, og å være uenig • Være tydelig og direkte, noe som skaper trygghet • Varierende kommunikasjon ut fra person og behov • Språk • Verdsettelse ved tilbakemelding, tilgjengelighet og tilstedeværelse. • Takke 	<ul style="list-style-type: none"> • Misforståelser i kommunikasjon • Omorganisering • Konflikter 	<ul style="list-style-type: none"> • Være enda mer tydelig • Variasjon i språk ut ifra hvem man snakker med • Gi tilstrekkelig informasjon, og la informasjonen modnes hos de ansatte • Trekke inn en tredjepart, som for eksempel tillitsvalgt eller verneombud, dersom det blir en konflikt eller personalsak • Lytte • Skille person og sak

5 Drøfting

I dette kapittelet drøfter vi funnene som er presentert i kapittel 4 i lys av det teoretiske rammeverket og antakelsene som er beskrevet i kapittel 2. Vi har valgt å bruke den samme inndelingen som er presentert i teori- og funnkapittelet. Drøftingen framstilles derfor i tre hoveddeler:

- Motivasjonsfaktorer
- Transformasjonsledelsesfaktorer
- Internkommunikasjonsfaktorer

5.1 Motivasjonsfaktorer

I funnene framkommer det at mellomlederne tror at de ansatte motiveres av å hjelpe andre. Informantene beskriver at det å hjelpe andre er en del av grunnutdanningen og jobben de har

valgt. Mellomlederne erfarer at de ansatte bryr seg om, og opplever det som meningsfylt å gjøre en forskjell for andre. Funnene samsvarer med teorien, som beskriver altruisme som en sentral faktor for mennesker som jobber i helse- og omsorgsykker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235). For å opprettholde de ansattes motivasjon til å hjelpe andre opplyser mellomlederne at de bruker tiltak som veiledning, tilrettelegging av godt arbeidsmiljø, fokusere på de ansattes styrker, sikre tilstrekkelige ressurser på jobb og sikre at det oppnås mellommenneskelige resultater. Adam Grant (2013/2014, s. 175-176) hevder at ansatte som prioriterer andres hensyn foran egne, risikerer å bli utbrent. Informantene bruker ikke ordet utbrent, men kan se at de ansatte blir slitne. Samtidig sier en informant: «vi må slutte å "lide av nevrotisk hjelpetrang". Jobben vår er å hjelpe brukerne til ikke å bli avhengig av oss» (M1). Ifølge Grant (2013/2014, s. 185) er det ikke selve belastningen over å gi som resulterer i utbrenthet, men manglende tilbakemelding på at hjelpen de gir er tilstrekkelig. Mellomlederne er bevisste på å videreformidle positive tilbakemeldinger fra ledelsen, brukerne og pårørende. De ansatte får jevnlig påminnelser om viktigheten av jobben de gjør. Dette er faktorer som kan forhindre utbrenthet hos ansatte som motiveres av å hjelpe andre. Tre av mellomlederne rapporterer om lavt sykefravær på sine avdelinger, noe som signaliserer god ivaretagelse av de ansatte.

Grant og Gino (2010) hevder at dersom de ansatte blir vist takknemlighet for jobben de utfører, vil det ha positiv effekt på prososial atferd. Funnene viser at mellomlederne i kommunehelsetjenesten har fokus på å takke sine ansatte. De bruker begrepet tilbakemeldinger. Informantene opplyser at de ansatte får bekreftelser og tilbakemeldinger fra leder, pårørende og brukere. Mellomlederne mener også at de ansatte er flinke til å takke hverandre. Dette kan ses i sammenheng med Grant og Gino (2010) sin beskrivelse av takknemlighetskultur, og motiverer til å fortsette å hjelpe.

Noen av informantene gir de ansatte gaver i form av blomster eller gavekort. I utgangspunktet kan denne formen for belønning ses på som en ytre motivasjonsfaktor. Ifølge teorien vil ikke ytre motivasjonsfaktorer fremme prososial motivasjon, da det forstås som en relativt uavhengig motivasjonsfaktor (Grant, 2008). Dette understøttes av Meglino og Korsgaard (2004, 2006) som hevder at de med høy prososial motivasjon ikke affiseres av personlige belønninger.

Likevel kan det tenkes at lederen forsterker takknemligheten til jobben den ansatte gjør ved å gi gaver. Batson et.al (2011) og Batson (2022) bekrefter at ved å benytte flere former for motivasjonsinnramminger, kan prososial atferd forsterkes.

Tilrettelegging for samhandling mellom de ansatte beskrives i teorien som en avgjørende prososial motivasjonsfaktor (Grant, 2007).

Informantene trekker fram trivsel og tilhørighet som motivasjonsfaktorer hos de ansatte. Funnene viser at mellomlederne tilrettelegger for samhandling mellom medarbeiderne ved å opprette arbeidsgrupper og veiledningsgrupper. Dette viser at informantene skaper gode samhandlingsarenaer for de ansatte. En informant bruker uttalelsen «gjøre kværandre god» (M2). De ansatte blir gitt mulighet til å dele av sin kunnskap med kolleger, noe som kan bidra til å forsterke samhandlingen mellom de ansatte. Funnene samsvarer med Grant (2013/2014, s. 87) sin forskning som viser at dersom en ansatt bidrar sterkt i ansattgruppen, vil denne formen for gjensidig avhengighet mellom kollegene være en kilde til styrke.

Samtidig peker funnene på at det kan være krevende å legge til rette for samhandling når virksomheten er i omorganisering, eller dersom ansatte virker umotiverte. Informantene håndterer dette ved for eksempel: å være tydelig på hva som forventes av de ansatte, ved å kjenne de ansatte godt og ved å lytte. Disse tiltakene kan knyttes til *relasjonsbasert jobbutforming* og *perspektivtaking*, verktøy presentert av Škerlavaj (2016, s. 204-205) som ledere kan bruke for å fremme prososial motivasjon hos de ansatte.

Vår antakelse om at mellomlederne prøver å motivere de ansatte gjennom å gi tilbakemeldinger, og at de tilrettelegger for samhandling mellom de ansatte, samsvarer med teorien om hvilke motivasjonsfaktorer som fremmer prososial motivasjon.

Utfordringene mellomlederne peker på for å gi tilbakemeldinger og tilrettelegge for samhandling mellom de ansatte, er mangel på tid. Miha Škerlavaj (2016) framhever i sin forskning at leder må gis tid og rom til å skape refleksjoner, giverglede og samarbeid. Mellomlederne ønsker å være til stede samt tilrettelegge for motivasjonsfremmede tiltak som fremmer prososial atferd. Spørsmålet er hvordan de evner å gjennomføre tiltakene under det tidspresset de opplever?

5.2 Transformasjonsledelsesfaktorer

Det framkommer i funnene at mellomlederne gir individuell tilrettelegging ved behov, de lager sosiale arenaer og feirer de ansatte for å vise at de setter pris på dem. De prøver så ofte som mulig å være synlig og snakke med de ansatte i løpet av dagen, og noen praktiserer «åpen dør» når de er til stede på arbeidsplassen. Mellomlederne er også opptatt av å skape gode relasjoner til sine ansatte, ved å skape tillit og bry seg om de ansatte, samt rose og skryte av dem så ofte som mulig. Ses disse funnene opp mot teori knyttet til transformasjonsledelse er dette å være

individuell hensyntakende, hvor leder ser den enkelte ansatte, tar individuelle hensyn, bygger relasjoner til de ansatte, løfter de fram ut fra den enkeltes behov og bidrar til trygghet og tillit (Arnulf, 2020, s. 67-68). Det handler i tillegg om idealisert innflytelse, som også er å skape tillit mellom leder og ansatt, og at ledere gir de ansatte tro på at de kan klare å gi det «lille ekstra» (Bass, 2019, s. 130). Den ene mellomlederen brukte ordet kulturarbeid i forbindelse med det å skape gode relasjoner til sine ansatte, og la i det alle momenter som fremkommer i teorien knyttet til individuell hensyntakende og idealisert innflytelse. Denne mellomlederen uttrykte at de daglig drev med kulturarbeid, og at det er der de skal være i lederskapet (M4).

I undersøkelsen framkom det at kommunen har spesifikke visjoner, verdier og etiske retningslinjer som skal være en guide i arbeidshverdagen for alle ansatte. Funnene viste at halvparten av mellomlederne brukte disse aktivt i arbeidet med de ansatte. Arnulf (2020, s. 68) hevder at den inspirerende motivasjon innen transformasjonsledelse, handler om ledere som tydelig viser og kommuniserer visjoner og mål, og vil dermed føre til at ansatte ser framover. Den idealiserte innflytelsen handler blant annet om å være troverdig opp mot visjoner. Funnene viste at den andre halvparten av mellomlederne, brukte visjoner, verdier og etiske retningslinjer mindre aktivt. Den ene mellomlederen trodde ikke at de ansatte var bevisst disse selv om de var verbalisert, og mente at hen selv hadde et forbedringspotensial i å ha mer fokus på det. Den andre mellomlederen snakket ikke om visjoner og verdier med de ansatte, men mente at verdier og visjoner likevel var integrert i dem.

Når man gir ansatte rom for intellektuell stimulering, utfordrer og veileder lederne dem slik at de kan være kreative og finne nye løsninger (Arnulf, 2020, s. 67). I funnene framkommer det at mellomlederne gir de ansatte frihet til styre dagene sine selv, og å bruke seg selv slik de ønsker, samt at de kan bruke egeninteresser inn i arbeidet med brukerne av tjenesten. De ansatte oppfordres også til å komme med innspill, forslag og løsninger. Den ene informanten uttrykte følgende «*de har så mange mulighetsrom til å gjøre ulike ting, for å ta kurs, for å ta videreutdanning, for å bruke sine egne ressurser som kan være veldig ulikt, og sine egne interesser som kan være veldig ulikt*» (M4). I funnene framkom det også at mellomlederne er opptatt av å være til stede for sine ansatte, selv om de kan ha begrenset tid. Dette for å kunne være tilgjengelig for ansatte som har behov for samtale, rådgivning og veiledning.

Grant et.al (2007) mener at transformasjonsledelse gjør det mulig å se at ansattes oppgaver kan være til fordel for andre mennesker. Vår undersøkelse så nærmere på spesifikke tiltak som

mellomlederne gjorde for at de ansatte skulle oppleve å være til nytte for andre. I tillegg til overnevnte punkter om å bruke sine egeninteresser og spille på seg selv, oppfordrer også noen mellomledere til de ansatte til å ta kurs og utdanning, noen mellomledere lager arenaer og rom som bidrar til mer målrettet fokus for ansatte opp mot brukeren. Grant (2012) hevder at ledes taleevne og hvordan leder formgir arbeidet, kan bidra til at ansattes egen tanke om prososial innvirkning kan øke. Grant (2012) sine funn viser til at forholdet mellom transformasjonsledelse og den ansattes ytelse vil styrkes når ansatte har kontakt med brukere. Mellomlederne i denne undersøkelsen har ansatte i kommunehelsetjenesten hvor hovedarbeidet deres er kontakt med brukere. Undersøkelsen vår sier ikke noe om at den ansattes ytelse blir forsterket, men med utgangspunkt i Grant sine funn er det grunn til å tro at ytelsen kan styrkes.

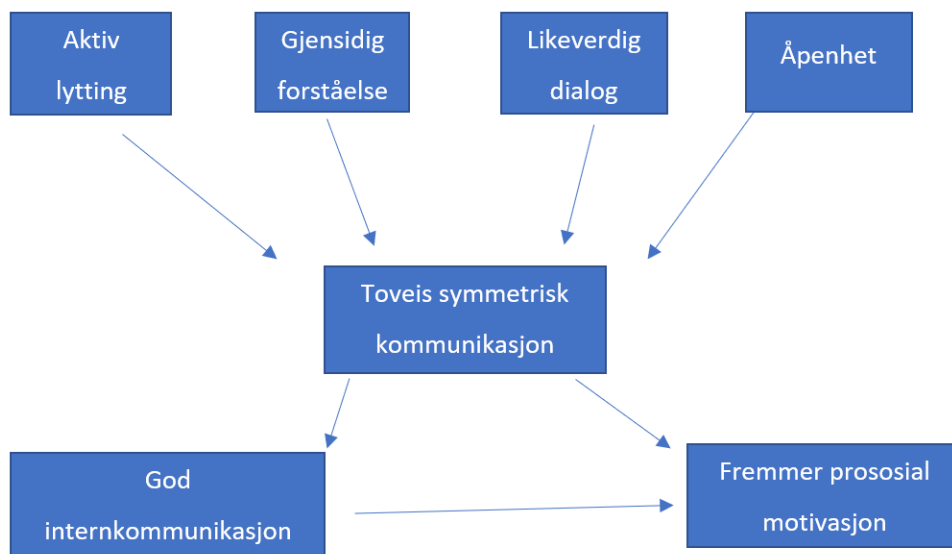
I undersøkelsen framkom det at den største utfordringen knyttet til transformasjonsledelse var for liten tid. Mellomlederne var alle opptatt av at det er viktig med tilstedeværelse og tid til de ansatte, og prøver å løse utfordringen med tid på ulike måter, eksempelvis ved å alltid være til stede på morgenen, lage veiledningsgrupper slik at de ansatte kan veilede hverandre, og bruk av koordinator som er til stede på dagtid. Hvordan begrenset tid kan påvirke evnen eller muligheten til transformasjonsledelse, fremkommer ikke i det teoretiske grunnlaget. Det fremkommer heller ikke hvor viktig tid er opp mot transformasjonsledelse som kan bidra til prososial motivasjon. Mellomlederne som opplevde å ha for lite tid, gjorde egne tiltak for å gjøre det beste ut av situasjonen. De tilstrebet tilgjengelighet når det var mulig, og orienterte de ansatte om når de er tilgjengelig under arbeidsdagen.

Våre antakelser om at mellomledere i kommunehelsetjenesten er opptatt av å bygge relasjoner med sine ansatte, at de inspirere ansatte til å bruke sin kreativitet og til å bli engasjert i virksomhetens visjoner og verdier, stemmer med teorien om transformasjonsledelse. Ut fra funn i de ovennevnte fremkommer det av at mellomlederne utøver flere momenter i de fire T'ene: intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse og individuell hensyntakende, som Bass og Avolio (1993) peker ut som elementer en god leder benytter i sin transformerende ledelse. Og transformasjonsledelse kan være en påvirker til prososial motivasjon (Grant, et al., 2007; Grant & Berg, 2011; Grant, 2012). De tiltak som mellomlederne gjennomfører for at ansatte skal være til nytte for andre, har en direkte tilknytning til dette. Informantene peker også på mangel på tid og tilgjengelighet som en utfordring knyttet til å følge opp sine ansatte.

5.3 Internkommunikasjonsfaktorer

Informantene har en formening om at kommunikasjonen i deres avdelinger i hovedsak er god. Noen omtaler kommunikasjonen som krevende i perioder. I teorien beskrives kommunikasjon som et viktig verktøy for å motivere, og som en av betingelsene for å skape motivasjon i virksomheten (Kveine & Erlie, 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Figuren under illustrerer hvilke internkommunikasjonsfaktorer som fremmer prososial motivasjon

Figur 5.1 Internkommunikasjonsfaktorer som fremmer prososial motivasjon.



Funnene viser at mellomlederne er opptatt av at de ansatte kan si sin mening, at det skal være rom for uenighet og at avgjørelser tas i fellesskap. Funnene indikerer at mellomlederne verdsetter de ansattes perspektiver, og at de lytter til de ansatte. Dette samsvarer med Grant (2013/2014) sin teori om utforskende eller spørrende kommunikasjon, hvor leder viser interesse og omsorg gjennom aktiv lytting og gjensidig forståelse. Grunig (referert i Kveine & Erlie, 2019, s. 64-65) sier at forutsetningen for god internkommunikasjon er toveis symmetrisk kommunikasjon, som vedlikeholdes av aktiv lytting, likeverdige dialog, gjensidig forståelse og åpenhet. Funnene viser at mellomlederne er tydelige og direkte i måten å kommunisere på. Sett fra et perspektiv, kan de ansatte oppfatte dette som overstyrende når det skal tas avgjørelser. Sett fra et annet perspektiv antas det at tydeligheten bidrar til å skape trygge rammer rundt de ansatte. Grant (2013/2014, s. 149) hevder at dersom kommunikatoren er ydmyk i presentasjonen av sine budskap, vil dette være med å bygge tillit og skape gode relasjoner.

Funnene viser at det er viktig for informantene å kjenne de ansatte godt. De er opptatt av å ivareta de ansatte på best mulig måte, og de tilpasser kommunikasjonen ut fra hvem de forholder seg til. Dette viser at mellomlederne knytter relasjoner til de ansatte, noe Grant (2007) mener bidrar til å forsterke prososial motivasjon. Noen av informantene hevder at de ikke klarer å se alle ansatte, selv om de ønsker det. Dette kan ses på som en svakhet. Samtidig sier Spurkeland (2017, s. 221) at ledere som anerkjenner egne svakheter vil få større aksept hos de ansatte, noe som kan bidra til åpenhet i kommunikasjonen. Det antas derfor at mellomlederne evner å ivareta den relasjonelle tilnærmingen til de ansatte, gjennom dialog og ydmykhet.

Samtlige mellomledere opplyser at en del av kommunikasjonen med de ansatte handler om å verdsette de ansatte ved å takke og rose dem. Grant og Gino (2010) framhever at tilbakemelding i form av takknemlighet vil styrke den ansattes prososiale motivasjon. Spurkeland (2017) påpeker at tilbakemeldingene må formidles på en autentisk måte, slik at ikke budskapet oppleves som falskt, og virker mot sin hensikt. Det antas at informantenes evne til å takke de ansatte framkommer naturlig, da de underbygger med kommentarer som støtter opp om deres uttalelser. Eksempelvis sier en informant følgende: «*Jeg prøver jo å rose mye i hverdagen, og prøver å takke. Har noen gjort noe, så; "flott, supert, takk skal du ha"!*» (M2). Hun forsterker utsagnet ved å si at hun er bevisst hvor viktig dette er.

Informantene trekker fram at utfordringene ved å gi tilbakemeldinger til de ansatte, ofte handler om misforståelser i formidlingen av budskapet. De erfarer at dersom de ikke fanger opp disse misforståelsene, er det som regel andre som gjør det, og mellomlederne gis derfor mulighet til å ordne opp med den ansatte det gjelder. Grant (2013/2014) hevder at ansatte som betegnes som givere, vil kunne respektere en dårlig tilbakemelding, og bruke det som videre motivasjon for seg selv, kolleger og for virksomheten.

Selv om funnene indikerer god internkommunikasjon ved de ulike avdelingene, opplever informantene kommunikasjonsutfordringer: De ansatte føler seg ikke alltid sett og hørt, for eksempel i omorganiseringsprosesser. Mellomlederne sier at de løser slike utfordringer ved å prøve å være mer informerende, tilgjengelig, tydelig i kommunikasjonen og lyttende. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at ledere kan bidra til god kommunikasjon gjennom tilstedeværelse, spørsmålstilling og repetisjon av budskapet.

En annen kommunikasjonsutfordring som trekkes fram, er færre treffpunkt med de ansatte. Kveine og Erlie (2015) framhever at en forutsetning for å få motiverte ansatte er investering av tid til å bygge relasjoner til medarbeiderne. Teorien understøttes av en informant som sier at tiden han har investert sammen med de ansatte, har ført til økt tillit. Samtlige informanter sier

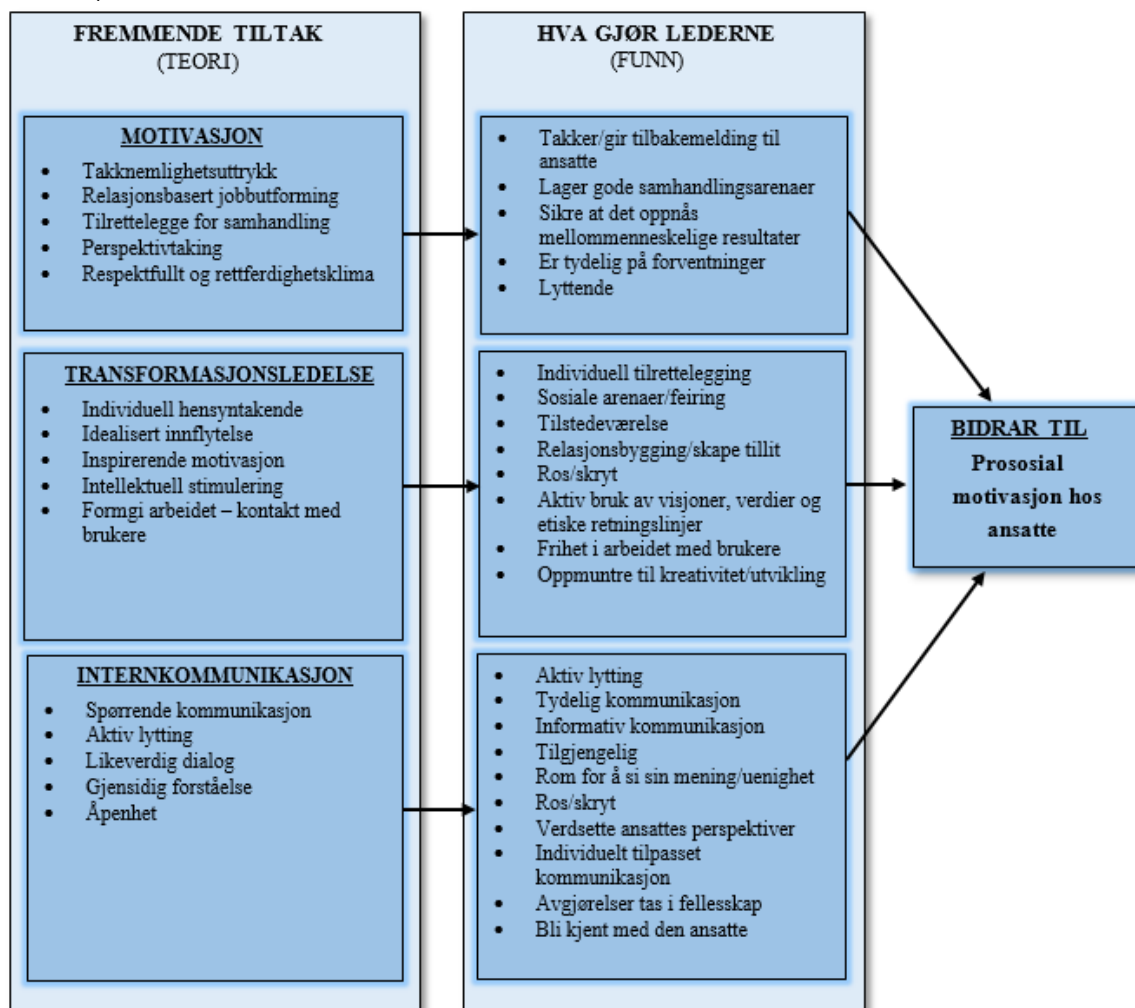
at de prøver å være så tilgjengelig som mulig, gi rom for samtaler og lytte. Likevel framkommer det at færre treffpunkt kan føre til at kontinuiteten av kommunikasjonen svekkes.

Vår antakelse om at mellomlederne prøver å legge til rette for god internkommunikasjon gjennom aktiv lytting, likeverdig dialog, gjensidig forståelse og åpenhet, samsvarer med teorien om hvilke kommunikasjonsfaktorer som fremmer prososial motivasjon. Informantene presenterer ulike kommunikasjonsutfordringer, som de har gode tiltak for å kunne løse. Mangel på tid og tilgjengelighet trekkes også her fram som faktorer mellomlederne opplever som en svakhet for ivaretagelse av god internkommunikasjon.

5.4 Oppsummering

I studien framkommer det at motivasjon, transformasjonsledelse og god internkommunikasjon er faktorer som bidrar til prososial motivasjon.

Figur 5.2 Oppsummering av faktorer som bidrar til prososial motivasjon (venstre: hva teorien sier, høyre: hva våre funn viser).



Figuren ovenfor viser at det er en sammenheng mellom teori, våre antakelser og de funnene vi har gjort.

I undersøkelsen framkom det at mellomlederne møter på vansker når de skal motivere, kommunisere og lede de ansatte: i omorganiseringsprosesser, når de møter umotiverte ansatte og når det oppstår misforståelser i kommunikasjonen. Drøftingen viser at teori og funn samsvarer, og at mellomlederne benytter seg av ulike verktøy for å løse disse utfordringene. Mellomlederne beskriver mangel på tid som den største utfordringen. Ifølge Škerlavaj (2016, s. 208) er tid en viktig forutsetning for å fremme prososial motivasjon. Det som derimot er lite omtalt i teorien, er hvordan mellomlederne skal frigjøre tid blant annet til tilstedeværelse med de ansatte.

6 Avslutning

Avslutningsvis ønsker vi å presentere forslag til videre forskning på prososial motivasjon, og vi vil belyse kritikk og refleksjon ved vår studie. I konklusjonen vil vi sammenfatte våre funn opp mot teori og antakelser, noe som vil besvare vår problemstilling: «Hva gjør mellomledere i kommunehelsetjenesten for å bidra til prososial motivasjon hos ansatte?».

6.1 Forslag til videre forskning

Studien har sine begrensninger for hvilke, og hvor mye informasjon vi har kunnet innhente. Det kunne vært interessant å se nærmere på om det er forskjeller på mellomledere som har lederutdanning og de som ikke har lederutdanning når det gjelder evne til å bidra til prososial motivasjon hos ansatte. I intervjuene framkom det utfordringer knyttet til for liten tid, dette som et resultat av omorganiseringsprosessen de stod i. Videre kunne det vært interessant å se nærmere på hvordan stadige omorganiseringer påvirker mellomleders bidrag til prososial motivasjon. Det kunne også vært interessant å se nærmere på dette med tid, og om/hvordan det påvirker muligheten til å bidra til prososial motivasjon hos ansatte.

Denne studien har kun fokus på hva mellomledere gjør for å bidra til prososial motivasjon. Det kunne også vært interessant å se prososial motivasjon fra ansattes perspektiv: Opplever de at ledere bidrar inn slik at de føler seg prososialt motivert, og opplever ansatte de samme utfordringene og begrensningene som mellomlederne når det gjelder prososial motivasjon?

Grant (2013/2014) sin teori bruker begreper som *givere*, *taere* og *matchere*, når han beskriver hvordan mennesker tilpasser seg ut fra jobbsituasjon og sosiale relasjoner. Dette er ulike roller som kunne vært spennende å undersøke, både på individ- og organisasjonsnivå. For videre forskning kunne det også vært interessant å undersøke om ledere selv må oppleve prososial motivasjon for å kunne bidra til å prososial motivasjon hos ansatte.

6.2 Kritikk og refleksjon

Studien involverer fire mellomledere, det vil si at studien er liten, og vil kun gi minimalt svar på hvordan mellomledere generelt bidrar til prososial motivasjon hos ansatte. En kvantitativ studie kunne gitt en bredere forståelse av dette. Samtidig kunne valg av kvantitativ studie gitt svar på hvordan ansatte opplever dette. Likevel vil dybdeintervjuene av mellomlederne gi en dypere forståelse av temaet, hvor man også kan avklare spørsmål man er usikre på eller ikke forstår.

Studien involverte også bruk av intervjuguide hvor spørsmålene var utformet med bakgrunn i teorien. Dermed var spørsmålene forutbestemt, noe som gjør at vi allerede har bestemt hva som er relevant. Dette kan være en svakhet ved undersøkelsen, ved at man kan risikere å ikke få fram annen informasjon som kan være relevant til besvaring av problemstillingen. Intervjuguiden ble også sendt ut til informantene kort tid før intervjuet, og ga dem mulighet til å forberede seg. En svakhet ved et slikt valg er muligheten for at informantene forbereder seg, og kan resultere i at de svarer det de tror vi ønsker.

Det å velge prososial motivasjon for en studie er utfordrende, da det er manglende kjennskap til begrepet prososial motivasjon, og lite forskning på området. Begrepet baserer seg på følelser, og siden det handler om ens individuelle emosjoner kan det derfor være utfordrende å forske på.

6.3 Konklusjon

Prososial motivasjon handler om å bli motivert av å gjøre noe verdifullt for andre.

Vår studie ønsket å utforske hva som fremmer prososial motivasjon fra et lederperspektiv.

For å besvare vår problemstilling: «**Hva gjør mellomledere i kommunehelsetjenesten for å bidra til prososial motivasjon hos ansatte?**» gjennomførte vi intervjuer med fire mellomledere i kommunehelsetjenesten.

Teorien vi har presentert, sier at motivasjon, transformasjonsledelse og god internkommunikasjon fremmer prososial motivasjon. Med utgangspunkt i disse tre teoretiske innfallsvinklene gjorde vi oss antakelser om hva mellomledere i kommunehelsetjenesten gjør for å bidra til prososial motivasjon hos de ansatte.

Våre funn bekrefter antakelsene; funnene viser at mellomlederne i kommunehelsetjenesten bidrar til prososial motivasjon nettopp i samsvar med tidligere forskning- gjennom å motivere, kommunisere og lede de ansatte slik:

- Mellomlederne motiverer gjennom tilbakemeldinger, og tilrettelegger for samhandling mellom de ansatte, noe som samsvarer med prososial motivasjon.
- Mellomlederne leder gjennom å inspirere de ansatte til å bruke sin kreativitet, til å bli engasjert i virksomhetens mål og visjoner og jobbe med relasjoner, noe som samsvarer med transformasjonsledelse.
- Mellomlederne kommuniserer gjennom aktiv lytting, likeverdig dialog, gjensidig forståelse og åpenhet, noe som samsvarer med god internkommunikasjon.

Informantene viser også til vansker de møter for å motivere, kommunisere og lede de ansatte: Misforståelser i kommunikasjonen med de ansatte, umotiverte medarbeidere og omorganisering i virksomheten. Informantene løser disse utfordringene blant annet ved å lytte, gi tilstrekkelig informasjon og være tydelig på forventninger til de ansatte.

Hovedutfordringen som samtlige mellomledere i vår studie peker på, er tid – mangel på tid. Samtlige ledere ønsker å være til stede, gi rom for kreativitet og legge til rette for at de ansatte blir sett og hørt. De uttrykker alle at tiden setter begrensninger. Dette kan svekke de faktiske mulighetene til å motivere, lede og kommunisere, og begrense de faktiske mulighetene til å bidra til prososial motivasjon.

Referanseliste

- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar* (3. utg.). Det norske samlaget.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget AS.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 128-141). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Batson, C. D. (2022). Prosocial motivation: A Lewinian approach. *Motivation Science*, 8(1), 1-10.
- Batson, C. D., Ahmad, N. & Stocks, E. L. (2011). Four forms of prosocial motivation: Egoism, altruism, collectivism, and principlism. I D. Dunning (Red.), *Social motivation* (s. 103-126). Psychology Press.
- Birkinshaw, J. (2014). *Bli en bedre sjef. Hvorfor god ledelse er så vanskelig* (P. H. Poulsson, Overs.) Cappelen Damm. (Opprinnelig utgitt 2013).
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). (M. Skaug, & K. M. Thorbjørnsen, Overs.) Gyldendal Norsk Forlag AS. (Opprinnelig utgitt 2017).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chua, J. & Ayoko, O. A. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of management & organization*, 27(3), 523-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- De Dreu, C. K. & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- Grant, A. (2014). *Gi og ta - Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. (A. Hjerde, Overs.) Cappelen Damm. (Opprinnelig utgitt 2013).
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.

- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Review*, 55(2), 458-476.
- Grant, A. M. & Berg, J. M. (2011). Prosocial motivation at work: When, why, and how making a difference makes a difference. I G. M. Spreitzer, & K. S. Cameron (Red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 28-44). Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.003
- Grant, A. M. & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of inventions: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. M. & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946-955.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D. & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53-67. doi:10.1016/j.obhdp.2006.05.004
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.* (LOV-2011-06-24-30). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift i Norsk psykologiforening*, 45(3), 265-271.
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 12(2), 147-170.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm As.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kveine, R. & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5. utg.). Universitetsforlaget AS.
- Masi, R. J. & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The international journal of organizational analysis*, 8(1), 16-47. <https://doi.org/10.1108/eb028909>
- Meglino, B. M. & Korsgaard, M. A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of applied psychology*, 89(6), 946-959. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.946>
- Meglino, B. M. & Korsgaard, M. A. (2006). Considering situational and dispositional approaches to rational self-interest: An extension and response to De Dreu (2006). *Journal of applied psychology*, 91(6), 1253-1259. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1253>
- Personopplysningsloven. (2021). *Lov om behandling av personopplysninger* (LOV-2021-06-18-124). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(1), 122-141.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychological Association*, 55(1), 68-78.
- Škerlavaj, M. (2016). Prosocial motivasjon: du blir inspirert av gode gjerninger overfor andre...og deg selv. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 193-213). Cappelen Damm Akademisk.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget AS.
- Tanggaard, P. (2018). *Oppfølging av 10-faktor - metoder og verktøy*. Kommuneforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Van Luttervelt, M. P., Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Benthem, M. S. & Rasmussen, J. K. (2021). Som sagt så gjort? Betydningen af lederens personlige troværdighed for

medarbejdermotivation, når der bedrives transformationsledelse. *Tidsskrift for politisk videnskab*, 53(4), 358-382. <https://doi.org/10.7146/politica.v53i4.130513>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Zhu, Y. & Akhtar, S. (2013). How transformational leadership influences followers helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 373-392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>

Vedlegg 1 Informasjonsskriv informant og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet Studie om prososial motivasjon

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hva du som leder gjør for å bidra til motivasjon hos de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er «Hva gjør mellomledere i kommunehelsetjenesten for å bidra til prososial motivasjon hos ansatte.»

Dette er en kvalitativ studie i forbindelse med en mastergrad i erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, Norges arktiske universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi ved UiT er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å snakke med deg, fordi du er ansatt som mellomleder i kommunehelsetjenesten. Vi ønsker å snakke med 4-6 mellomledere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dette er en kvalitativ studie, hvor vi har valgt å bruke intervju som metode. Intervjuene vil gjennomføres på opptil 1 time.

Vi vil benytte lydopptak, samt gjøre notater under intervjuene. Vi ønsker å forberede deg til intervjuet, ved å sende deg spørsmålene på forhånd, slik at du kan forberede deg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vi vil oppbevare informasjonen i en skylagring med en tofaktoridentifisering, og slette dette etter innlevering av oppgaven.
- Det er kun vi som studenter og vår veileder, Bård Borch Michalsen, som vil ha tilgang til dette materialet.
- Det er ingen som vil kunne gjenkjenne hvem som har sagt hva i masteroppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2023. Lyddopptak og skriftlig materialet vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT, Norges arktiske universitet, Handelshøgskolen i Harstad har NSD Norsk senter for forskningsdata vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Studenter:

Stina Forsell
forsell@live.no
Tlf. 90197761

Magrit Solvang Vevatne
Ms.vevatne@hotmail.no
Tlf. 93228307

Veileder:

Bård Borch Michalsen
Bard.b.michalsen@uit.no
Førstelektor
Handelshøgskolen
UiT Norges arktiske universitet

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD- Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Bård Borch Michalsen
Veileder

Magrit Solvang Vevatne og Stina Forsell
Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *studie om motivasjon*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i juni 2023.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Innledende spørsmål om informanten	<ul style="list-style-type: none">- Hvor lenge har du jobbet som mellomleder?- Hvor mange har du personalansvar for?- Har du noen form for lederutdanning (lederkurs, universitet e.l)- Hva tenker du er de viktigste prioriteringene i din arbeidshverdag? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none">o Hva tenker du er viktig for den ansatte?o knyttet opp mot trivsel?o knyttet opp mot bruker?
Spørsmål knyttet til internkommunikasjon og prososial motivasjon	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen i din avdeling?- Hvordan vil du beskrive din måte å kommunisere på?- Hva gjør du for å vise at du ser den ansatte?- Hvilke utfordringer opplever du i kommunikasjonen med de ansatte?- Hva gjør du for å løse disse utfordringene?- Hva gjør du for å vise at du verdsetter de ansatte, og hvordan uttrykker du dette? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none">o Takknemlighet i form av ord eller handling? Kan du utdype dette? <ul style="list-style-type: none">- Kan du gi eksempler på noen utfordringer du har møtt i forbindelse med å gi tilbakemeldinger til de ansatte? Kan du utdype dette?- (For eksempel avvisning, går i forsvar, oppfatter tilbakemeldingen annerledes enn det den var ment)- I hvilken grad kan relasjonen til den ansatte ha betydning for slike utfordringer?

<p>Spørsmål om motivasjon og prososial motivasjon</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive hva som motiverer deg? - Kan du beskrive hva som motiverer de ansatte? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva tror du er mest motiverende av det du har nevnt? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kan du bidra til at ansatte blir motivert, og kan du si noe om egen evne til å motivere de ansatte? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måte kan egen motivasjon påvirke de ansatte? <ul style="list-style-type: none"> - I hvilken grad tror du at de ansatte motiveres av å hjelpe andre? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Av å hjelpe brukere ○ Av å hjelpe andre medarbeidere ○ Hvordan opplever du at de ansatte ivaretar hverandre <ul style="list-style-type: none"> - For å lykkes i jobben kan man være avhengig av både å få og motta hjelp fra kolleger. Kan du gi eksempler på situasjoner hvor du var til hjelp slik at den ansatte fikk en opplevelse av å være til nytte for brukerne eller andre kolleger? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva gjorde du for å støtte den ansatte? ○ Hvordan ble det lagt til rette for refleksjoner i etterkant? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opptrer du når ansatte virker umotivert? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Utforsker du hva som er årsaken til at den ansatte virker umotivert? På hvilken måte? ○ Hva gjør du konkret for å snu situasjonen? ○ Dersom du ikke gjør noe, hvorfor?
-------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du fortelle om noen erfaringer, der du forsøkte å motivere, men ikke lyktes? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dersom du ikke har erfaringer med dette, hva tror du det kan skyldes? ○ Dersom erfaringer: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Egne tanker om hvorfor du ikke lyktes ▪ Har du noen refleksjoner om hva du kunne gjort annerledes? <ul style="list-style-type: none"> - Er det noe du føler du burde ha gjort, men ikke gjør, for å motivere de ansatte? (nytte og glede for ansatte, brukere samfunn)
<p>Spørsmål knyttet til transformasjonsledelse og prososial motivasjon</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hva gjør du for å skape en god relasjon til de ansatte? - Behandles de ansatte individuelt eller likt? - Hvordan legger du til rette for at de ansatte kan bruke sin kreativitet? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ på hvilken måte ○ dersom du ikke tilrettelegger, hvorfor? <ul style="list-style-type: none"> - Hvor mye tid bruker du i å være til stede, gi oppmerksomhet, veilede og gi råd til de ansatte? <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gis de ansatte tid til å reflektere, individuelt og som gruppe? <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke konkrete tiltak gjennomfører du som leder for at de ansatte skal oppleve at de er til nytte for andre? (Eksempler gruppearbeid, undervisning, veiledning m.m) - Med utgangspunkt i virksomhetens visjon og verdier, hva sier disse om å være til nytte for brukere, kolleger, samfunnet <p><u>Oppfølgingsspørsmål:</u></p>

	<ul style="list-style-type: none">○ Beskriv hvordan visjonen og verdiene brukes aktivt i arbeidshverdagen.○ Hvis de ikke brukes aktivt, hvorfor tror du det er slik?
Avsluttende spørsmål	- Er det noe du vil si avslutningsvis som du tenker er viktig informasjon knyttet til det vi har pratet om?

Vedlegg 3 Kategoriserings skjema

Hovedkategorier

Kategorier
1 Internkommunikasjon og prososial motivasjon
2 Motivasjon og prososial motivasjon
3 Transformasjonsledelse og prososial motivasjon
4 Prioritering

Underkategorier

1 Underkategorier internkommunikasjon og prososial motivasjon	
a) Kommunikasjon i egen avdeling	
b) Egen måte å kommunisere på	
c) Hvordan vise at man ser den ansatte	
d) Kommunikasjonsutfordringer	
e) Hvordan løse utfordringene	
f) Hvordan vise og uttrykke at man verdsetter den ansatte	
g) Eksempler på utfordringer	
h) I hvilken grad kan relasjonen til den ansatte ha betydning for slike utfordringer	

2 Underkategorier motivasjon og prososial motivasjon	
a) Hva motiverer deg	
b) Hva motiverer den ansatte	
c) Hvordan bidra til ansattes motivasjon	
d) Egen evne til å motivere ansatte	
e) I hvilken grad motiveres ansatte av å hjelpe andre	

f) Hvis ansatte motiveres av å hjelpe andre, hvordan opprettholder du den motivasjonen	
g) Eksempel på situasjoner hvor du var til hjelp slik at den ansatte fikk opplevelse av å være til nytte for andre	
h) Egen opptreden når ansatte virker umotivert	
i) Erfaringer fra forsøk med å motivere uten å lykkes	
j) Noe man burde gjort, men ikke gjør for å motivere ansatte	

3 Underkategorier transformasjonsledelse og prososial motivasjon

a) Hva gjøres for å skape god relasjon til ansatte	
b) Behandles ansatte individuelt/likt	
c) Hvordan legge til rette for at ansatte kan bruke sin kreativitet	
d) Tid som brukes på å være til stede, gi oppmerksomhet, veilede og rådgivning for ansatte	
e) Konkrete tiltak som gjennomføres for at ansatte skal oppleve å være til nytte for andre	
f) Virksomhetens visjon og verdier opp mot å være til nytte for brukere, kolleger, samfunnet	

4 Underkategorier prioritering

a) Hva er de viktigste prioriteringer i din arbeidshverdag	
------------------------------------------------------------	--

Kobling av kategori

Kategori: Kommunikasjon i egen avdeling (1a)		
Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Egen måte å kommunisere på (1b)		
Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hvordan vise at man ser den ansatte (1c)		
Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Kommunikasjonsutfordringer (1d)		
Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hvordan løse utfordringer (1e)		
Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hvordan vise og uttrykke at man verdsetter den ansatte (1f)		
Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Eksempler på utfordringer (1g)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Relasjon til den ansatte og betydningen for utfordringer (1h)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hva motiverer deg (2a)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hva motiverer den ansatte (2b)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hvordan bidra til ansattes motivasjon (2c)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Egen evne til å motivere ansatte (2d)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: I hvilken grad motiveres ansatte av å hjelpe andre (2e)

Respondent	Kontekst	Vurdering
-------------------	-----------------	------------------

1		
2		
3		
4		

Kategori: Hvis ansatte motiveres av å hjelpe andre, hvordan opprettholder du den motivasjonen (2f)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Eksempel på situasjoner hvor du var til hjelp slik at den ansatte fikk opplevelse av å være til nytte for andre (2g)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Egen opptreden når ansatte virker umotivert (2h)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Erfaringer fra forsøk med å motivere uten å lykkes (2i)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Noe man burde gjort, men ikke gjør for å motivere ansatte (2j)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hva gjøres for å skape god relasjon til ansatte (3a)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		

3		
4		

Kategori: Behandles ansatte individuelt/likt (3b)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Hvordan legge til rette for at ansatte kan bruke sin kreativitet (3c)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Tid som brukes på å være til stede, gi oppmerksomhet, veilede og rådgivning for ansatte (3d)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Konkrete tiltak som gjennomføres for at ansatte skal oppleve å være til nytte for andre (3e)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

Kategori: Virksomhetens visjon og verdier opp mot å være til nytte for brukere, kolleger, samfunnet (3f)

Respondent	Kontekst	Vurdering
1		
2		
3		
4		

