

333349

333330

332884

Å løfte i flokk

En kvalitativ studie av prososial motivasjon i Helse- og omsorgsdepartementet.



BCR3102

Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania

Institutt for ledelse og organisasjon

VÅR 2018

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven omhandler prososial motivasjon i Helse- og omsorgsdepartementet. Prososial motivasjon er her definert som motivasjonen til å bidra med noe nyttig og verdifullt for andre. Denne formen for motivasjon er en undervurdert drivkraft. På bakgrunn av dette var det ønskelig å få ytterligere innsikt i fenomenet. Formålet har derfor vært å undersøke hvorvidt prososial motivasjon kan eksistere til tross for at en ikke har kunnskaper om det. Da Helse- og omsorgsdepartementet er en organisasjon med stort samfunnsansvar og godt potensiale for prososial motivasjon blant ansatte, ønsker vi å bidra til økt kunnskap rundt tematikken. Problemstillingen vår er derfor;

“Hvordan utspiller prososial motivasjon seg uten bevisste strategier?”

Problemstillingen blir besvart ved hjelp av enkeltcasestudie bestående av enkeltintervjuer og fokusgrupper. Studien ser på ledere og ansatte i Helse- og omsorgsdepartementet. Det ble utført seks enkeltintervjuer med ledere, samt intervjuer med fire fokusgrupper. Hensikten var å få en bedre forståelse for hvordan prososial motivasjon ble oppfattet på overordnet nivå kontra blant de ansatte.

Datainnsamling viser at det er flere faktorer som kan bidra til prososial motivasjon hos de ansatte. Videre har vi funnet at det også eksisterer faktorer som svekker den prososiale motivasjonen, i tillegg til at organisasjonen ikke er optimalt tilrettelagt for maksimalt utbytte.

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten av vår tid som studenter ved Høyskolen Kristiania, og bachelorstudiet HR og personalledelse. I forbindelse med innlevering av oppgaven, har vi noen vi vil takke;

Våre respondenter i Helse- og omsorgsdepartementet. Vi er utrolig takknemlige som fikk lov til å bruke deres tid til å undersøke et tema respondentene ikke kjente til fra tidligere – som følge av dette har forskningen blitt mulig å gjennomføre.

Tusen takk til familie, venner og samboere som har støttet oss, tatt seg tiden til å lese gjennom og gitt tilbakemeldinger på oppgaven. En spesiell takk rettes til Daniel Røsnes, som har vært utrolig dyktig – og ikke minst behjelpelig som frivillig har laget en illustrasjon til vår oppgave. Denne utgjorde prikken over i'en for oss.

Vår veileder, og største pådriver, Camilla Bakken Øvald. Hun gjorde oss oppmerksomme på å utvide horisonten hva gjelder tema. Dette førte til at vi våget å gå for et tema ikke mange har forsket på tidligere, og hun geleidet oss i riktig retning underveis da vi trodde vi stod fast.

Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et godt samarbeid under en krevende periode av vår tid som studenter. Vi har utfylt og lært utrolig mye av hverandre som vi ikke ville vært foruten.

God lesing!

Oslo, 7. juni 2018

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensning	7
1.4 Disposisjon og struktur for oppgaven	8
2.0 Teori	9
2.1 Moderne organisasjonspsykologi	9
2.1.1 Motivasjonsteorier	10
2.1.2 Arbeidsmiljø	11
2.2 Prosocial motivasjon	12
2.2.1. Relasjonelt jobbdesign	14
2.2.2. Kollektivistiske normer	14
2.2.3. Individuelle forhold	15
2.2.4. Ledelse	16
2.3 Transformasjonsledelse	16
2.4 Oppsummering	17
3.0 Metode	18
3.1 Problemstilling	18
3.2 Undersøkellesdesign	19
3.3 Datainnsamling	19
3.4 Utvalg	22
3.5 Dataanalyse	23
3.6 Etske betraktninger	26
3.7 Evaluering av datamaterialet	27
3.7.1 Pålitelighet	27
3.7.2 Troverdighet	28
3.7.3 Overførbarhet	30
3.8 Oppsummering	30
4.0 Analyse og drøfting	31
4.1 Jobbdesign	31
4.2 Normer	36
4.3 Individuelle forhold	40
4.4 Ledelse	43
5.0 Resultater	48
6.0 Oppsummering	50
6.1 Konklusjon	50

6.2 Anbefaling til videre forskning	51
6.3 Kritikk og refleksjon	51
7.0 Litteraturliste	54
Vedlegg I: Intervjuguide	59
Vedlegg II: Samtaleguide til fokusgrupper	61
Vedlegg III: Utvalgssammensetning	63
Vedlegg IV: Utdrag fra sammenstilling av fokusgrupper	64
Vedlegg V: Helse- og omsorgsdepartementets overordnede organisasjonskart	66

Figurer og tabeller

Figur 1: Eksempel på sammenstilling av datamateriale	24
Figur 2: Kategorisering	25
Figur 3: Kategorisering av deltageres utsagn	25
Figur 4: Motivasjonsfaktorer i HOD	35
Figur 5: Motivasjonsfaktorer i HOD	39

1.0 Innledning

Drivkrefter, handling, retning i atferd, mål, hensikter, intensitet, innsats.

Dette er deler av begrepet *motivasjon*. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål”. En søken etter å finne den virkelige drivkraften til mennesket har vært forsøkt løst i lang tid. Motivasjon er et kumulativt begrep som hele tiden bygges på, og ilegges nye begreper og nyanser. Det er nettopp derfor det er interessant å ta utfordringen, og legge til noe ved forskningen.

Motivasjon er et positivt ladet begrep. Motivasjonsbegrepet dukker opp i flere sammenhenger, både på skolen, på arbeidsplassen og i hjemmet. "Hva motiveres du av?" er et ofte stilt spørsmål. Dette går igjen i rekrutteringsfasen, medarbeidersamtalen og medarbeiderundersøkelsen. Det er et komplekst begrep som krever refleksjon og det er ikke alltid en selv er klar over hva som motiverer, før det faktisk motiverer. Det er ikke alltid det er iverksatt tiltak for at den enkelte på en arbeidsplass skal kunne føle seg motivert til å yte det lille ekstra.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Begrepet ”motivasjon” har stadig dukket opp i forbindelse med emnene på Høyskolen Kristiania. Det er ingen hemmelighet at en som student blir farget av hva forelesere sier, og hva de mener er viktig. Innen HR og personalledelse er det å vite hvilke drivkrefter som får oss til å handle viktig for å kunne utnytte bedriftens ressurser på best mulig måte. I en verden som stadig blir mer automatisert, og kravene som stilles til en jobb er mer enn at det bare er en nødvendighet for å overleve, stilles det større krav til arbeidsgivers individuelle tilrettelegging (Frey & Osborne 2013; Pajarinen, Rouvinen & Ekeland 2015). Det tradisjonelle samlebandet er på vei ut, og fokuset flyttes over til arbeidsgivere som gir de ansatte mer enn bare lønn.

Indre og ytre motivasjon er kjente begreper innen organisasjonspsykologien. Uansett hvor en vil ende opp i livet vil motivasjon være en stor del av det. Her vil det å ha innsikt og kunnskap om hva som motiverer kunne bidra til å forstå menneskene rundt oss. Motivasjon har derfor blitt et naturlig tema for denne oppgaven, som markerer slutten på studietiden.

Oppgavens hensikt bunner i et ønske om å belyse et annerledes perspektiv på motivasjon. Et perspektiv som ikke er blitt nevnt på Høgskolen Kristiania, men som har fanget vår oppmerksomhet og interesse. Valget falt derfor på å bruke bacheloroppgaven til å belyse en tredje form for motivasjon - prososial motivasjon. Dette er også aktuelt i og med at det stilles større krav til bedrifter om å overholde sitt samfunnsansvar, og at det å hjelpe nærmest er blitt en trend.

1.2 Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å besvare problemstillingen;

“Hvordan utspiller prososial motivasjon seg uten bevisste strategier?”

Prososial motivasjon handler om å motiveres av å gjøre noe for andre, og har en betydelig innvirkning på jobbatferd og prestasjon. Med bakgrunn i eksisterende forskning (Grant 2007; Grant & Berg 2010) gis det inntrykk av at prososial motivasjon som fenomen er lite allment kjent. Dette er grunnlaget for problemstillingen, da ønsket var å se hvordan prososial motivasjon eksisterer naturlig i bedrifter som ikke har noe bevisst forhold til nettopp dette. Bedriften vi har valgt å undersøke er Helse- og omsorgsdepartementet, heretter omtalt som HOD.

Prososial motivasjon omtales som en sterk og undervurdert drivkraft (Lai 2017). Det faktum at det eksisterer en trend som øker medarbeidernes mellommenneskelig samhandling, gir de ansatte en større mulighet til å oppleve og uttrykke prososial motivasjon (Grant 2007; Kanfer 2009).

1.3 Avgrensning

Motivasjon er et ekstremt stort fagområde, derfor ble det besluttet å avgrense fokuset i forskningen. Fokuset ligger på hvordan prososial motivasjon utspiller seg uten bevisste strategier innad i departementet. For å lettere kunne svare på problemstillingen har det blitt utarbeidet fire forskningsspørsmål. Disse er inspirert av eksisterende forskning på temaet prososial motivasjon. Med utgangspunkt i Grant & Berg (2010) har fire forhold blitt undersøkt nærmere for å bedre kunne belyse den valgte problemstillingen. Forskningsspørsmålene (F) bidrar også til å avgrense oppgaven, som igjen bidrar til en konkret og presis oppgave.

F1: Er det samsvar mellom de ansattes motivasjonsfaktorer, og faktorer knyttet til prososial motivasjon?

Her vil det undersøkes hvorvidt de ansatte har disposisjon til å motiveres prososialt, og om de faktorene som motiverer de ansatte per dags dato har en korrelasjon med prososial motivasjon. Her vil det ikke legges vekt på hvorfor de ansatte motiveres av de nevnte faktorene, og personlighet vil heller ikke være et sentralt punkt.

F2: Hvilke normer eksisterer innad i bedriften, og hvilken innvirkning har dette på den prososiale motivasjonen?

Dette forskningsspørsmålet har bakgrunn i at normer innad i organisasjoner preger den prososiale motivasjonen hos ansatte. Her vektlegges de kollektive normene og gruppens felles syn, fremfor det enkelte individets synspunkt.

F3: Hvilken innvirkning har de ansattes verdier på opplevd prososial motivasjon?

Bakgrunnen for dette forskningsspørsmålet er at verdiorientering i forhold til andre har en innvirkning på opplevd prososial motivasjon. Omfanget av dette forskningsspørsmålet begrenses derfor til de verdiene som har innvirkning på prososial motivasjon i henhold til teori.

F4: På hvilken måte utøves transformasjonsledelse i organisasjonen?

Dette forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i at de ansatte i stor grad blir påvirket av anvendt lederstil, samt at transformasjonsledelse fremmer de ansattes prososiale disposisjon. Her vil det kun undersøkes hvorvidt anvendt lederstil samsvarer med teori om transformasjonsledelse. Det vil ikke legges vekt på hvordan andre typer lederstiler har innvirkning på prososial motivasjon.

1.4 Disposisjon og struktur for oppgaven

Oppgaven består av fem ulike deler, hvor hver del har innledning og oppsummering. Dette for å ha oversiktlige overganger. Første del består av relevant teori for å gjøre leser oppmerksom på hvilke teorier det er viktig å merke seg før analysen av oppgaven introduseres. Del to er

tilegnet metode og hvilke strategiske trekk som er benyttet for å kunne nå målene som er satt for denne oppgaven. Dette innebærer ulike steg som er blitt vurdert som fordelaktige for problemstillingen, og innsikt i hvilke begrensninger som er blitt observert. Videre kommer analyse og drøfting. Her presenteres funnene fra dataene, og det blir gjort et dypdykk i empirien og teorien som er tilegnet dette temaet. Underkategoriene i analyse og drøfting er forankret i forskningsspørsmålene som er presentert i 1.3. Dette bidrar til at oppgaven har en oversiktlig struktur. Under resultater er det lagt frem en oppsummert del fra analyse og drøfting, her trekkes essensen av funnene frem. Avslutningsvis er det utformet en oppsummering. Dette innebærer konklusjon, anbefaling til videre forskning på området, og refleksjon med kritikk til egen oppgave.

2.0 Teori

I denne delen vil det legges frem relevant teori rettet mot problemstillingen, samt det faglige fundamentet for oppgaven. Her vil kun teorier som er anvendbare og nyttige i vår analyse redegjøres for, til tross for at det finnes et hav av teorier innenfor temaet. Sentrale temaer i denne oppgaven er underlagt paraplybegrepet “motivasjon”.

2.1 Moderne organisasjonspsykologi

Under motivasjon kan en se på kognitiv evalueringsteori som er skrevet av to amerikanske forskere, Deci og Ryan (1985). Her skilles det mellom indre- og ytre motivasjon som sier noe om hva vi motiveres av. Indre motivasjon er den motivasjonen som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen, mens den ytre motivasjonen er det som ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Herunder lønn, bonus, frynsegoder, eller andre former for utfallsavhengig belønning, som for eksempel status i form av stillingsopptrykk. Deci og Ryan (1985) hevder også at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (Kaufmann & Kaufmann 2015, 129). Det tydeliggjøres også at utfordrende og varierende arbeidsoppgaver skaper engasjement, involvering og optimale utfordringer. En forutsetning for å lykkes med oppgaver som oppleves som utfordrende er at den ansatte har en opplevelse av å være kompetent (Deci & Ryan 2009).

2.1.1 Motivasjonsteorier

Under indre motivasjon og i moderne organisasjonspsykologi skilles det mellom fire ulike motivasjonsteorier; behovsteorier, sosiale motivasjonsteorier, situasjonsteorier og kognitive teorier (Kaufmann & Kaufmann 2015, 113).

Behovsteorier karakteriserer atferd som utløst av grunnleggende behov. En teori og modell som er mye brukt innen behovsteori er Maslows behovspyramide. Her befinner behov for underskuddsdekning seg i nedre del av behovspyramiden, og behov for vekstmuligheter er øverst. Det grunnleggende premisset i teorien er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå må være tilfredsstillt før behovet på et høyere nivå kan innta arenaen (Kaufmann & Kaufmann 2015, 114–116). Kritikken er imidlertid at mennesket ofte befinner seg under realisering av flere av disse behovene samtidig, og at behovshierarkiet ikke er like låst som det Maslow foreslår (118-119).

Sosiale motivasjonsteorier ser på motivasjon som basert på opplevelse av likeverd og rettferdighet. Her tenker man at motivasjon har grobunn i individets persepsjon av sitt forhold til kollegaer. Under sosiale motivasjonsteorier finnes blant annet likeverdsteori, som tilsier at motivasjon er en konsekvens av rettferdighetsopplevelse basert på hva andre gir og får. Likeverdstilstand oppstår når det oppleves at det vi gjør, og det vi får ut av det, samsvarer med referansegruppene våre. Dette oppleves som tilfredsstillende. Dersom dette ikke samsvarer skapes det misnøye (Kaufmann & Kaufmann 2015, 132).

Rettferdighetsteori er en av de sosiale motivasjonsteoriene. Rettferdighet gjenspeiles ofte i oppmerksomheten rundt prosedyrer benyttet av ledere, her rundt fordeling av goder (Kaufmann & Kaufmann 2015, 135). Her spiller rettferdighetsteorien inn, hvor opplevd urettferdighet kan føre til at motivasjonen hos de ansatte synker, samt påvirke jobbtilfredshet og merytelse (136).

Situasjonsteorier fokuserer på egenskaper ved selve arbeidssituasjonen, og en tenker at dette er avgjørende for motivasjon og jobbprestasjoner. Her blir jobbkarakteristikamodeller sentralt, eksempelvis Herzbergs (1959) tofaktorteori. Han skiller mellom to motivasjonsfaktorer; motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Ved tilstedeværelse fører motiveringsfaktorer til motivasjon slik som anerkjennelse, ansvar og utviklingsmuligheter. Hygienefaktorer vil ikke nødvendigvis påvirke positivt ved tilstedeværelse, men har negativ innvirkning om de ikke er

tilstede. Dette kan være arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. På mange måter er denne teorien en reaksjon på Maslows behovspyramide hvor det er større rom for å motiveres av flere faktorer samtidig (Kaufmann & Kaufmann 2015, 138).

En annen jobbkarakteristikamodell laget av Hackman og Oldham (1980) peker på sentrale trekk som skal bidra til økt indre motivasjon. Det trekkes frem at jo mer en jobb er preget av disse trekkene, jo mer er den egnet til å engasjere individets indre motivasjon.

De sentrale trekkene består av variasjon, oppgaveidentitet og -betydning, autonomi og tilbakemelding. Variasjon i ferdigheter går ut på jobbets muligheter for å bruke forskjellige ferdigheter, kunnskaper og evner. Dette innebærer følgelig at den ansatte har variasjon i arbeidsoppgavens innhold. Andre forhold ved arbeidsoppgavene som legges frem som viktig er oppgaveidentitet og -betydning. Førstnevnte innebærer å kunne utføre et helhetlig arbeid, fremfor enkeltoppgaver. Oppgavebetydning dreier seg om å se meningen og formålet med det arbeidet en gjør (Kaufmann & Kaufmann 2015, 141-142).

Autonomi omhandler i hvor stor grad den ansatte har kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon. Dette innebærer selvstendig arbeid og selvbestemmelse. Det at det gis informasjon om resultatene av arbeidet i form av tilbakemeldinger, er også et viktig trekk ved jobben som kan øke indre motivasjon (142).

En fjerde motivasjonsteori er kognitive teorier. Dette vil ikke fokuseres på grunnet oppgavens natur.

2.1.2 Arbeidsmiljø

Det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet som danner seg på en arbeidsplass er samlet til begrepet "arbeidsmiljø" (Kaufmann & Kaufmann 2015, 300). Individ og grupper påvirker det sosiale og det fysiske miljøet på arbeidsplassen, derfor er det en vesentlig oppgave for ledelsen å ha fokus på områder som kan svekke og styrke arbeidsmiljøet. Ved å aktivt jobbe for en bedre hverdag for de ansatte, vil en leder være seg bevisst de komponenter som har en nedbrytende effekt på det sosiale samspillet, og fremme de berikende faktorene (323).

Det eksisterer to perspektiver innenfor arbeidsmiljøet; belastnings- og berikelsesperspektivet. Grunnet oppgavens natur, vil det kun legges fokus på sistnevnte. Berikelsesperspektivet hører

til under den moderne organisasjonspsykologien og fokuserer på de helsefremmende tiltakene en kan utføre i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann 2015, 299-300). Dette perspektivet blir sett på som et mer konstruktivt perspektiv, og kalles ofte *det motivasjonspsykologiske perspektivet* (320). Ved å implementere berikelsesperspektivet kan en gevinst være økt produktivitet og innovasjon. I tillegg til dette vil det, høyst sannsynlig, ha en positiv innvirkning på livskvaliteten til de ansatte (299-300). Faktorene som spiller inn her er eksempelvis det å motivere, inspirere og skape trivsel.

2.2 Prosocial motivasjon

Adam M. Grant (2007) og Linda Lai (2017) er eksempler på professorer som har skrevet om prososial motivasjon. Artikkene deres baseres på studier gjennomført av blant annet Hackman og Oldham. Indre- og ytre motivasjon er kjente begreper innenfor forskningen, men prososial motivasjon er et perspektiv som ofte blir glemt (Lai 2017). Begrepet er forholdsvis nytt, allikevel blir det stadig viktigere for bedrifter å ha forståelse for sitt samfunnsansvar. Herunder forholdet mellom bedrifter og mottakere, samt det interne forholdet i organisasjonen. Her oppfordres de ansatte til å gjøre en positiv forskjell i livene til sine medarbeidere, ledere, brukere, kjøpere, studenter og pasienter (Grant 2007).

Prosocial motivasjon i seg selv er i aller høyeste grad tilstedeværende i flere bransjer, og dreier seg om det å bli motivert av å hjelpe andre, og ha en positiv innvirkning på andre sine liv (Grant 2007). Det handler om å sette andre foran en selv, og at jobben en gjør er samfunnsnyttig og verdifull. Ved å motiveres av dette vil det kunne bidra til høyere indre motivasjon, bedre ytelse, mer initiativ, større ansvarsfølelse, større grad av hjelpeatferd overfor kollegaer, og økt kreativitet (Lai 2017).

Vekten i Grants artikkel ligger på den relasjonelle jobbkulturen som øker den prososiale motivasjonen. Dette ved å koble sammen ansatte til innflytelsen de har på andres liv, herunder interne og eksterne mottakere. Artikkelen opplyser om at det gjennom kvalitative- og kvantitative undersøkelser er blitt avslørt at mange arbeidstakere motiveres av nettopp prososial motivasjon, på tvers av bransjer (Grant 2007).

Grant (2007) henviser ved flere anledninger til Hackman og Oldhams teori om jobbkarakteristika som nevnt ovenfor. Her vektlegges oppgavebetydning da det kan bidra til at

arbeidsmotivasjonen økes ved at de ansatte opplever sitt arbeid som betydningsfullt. Selv om denne teorien primært fokuserer på de strukturelle jobbegenskapene, handler det også om å forme hvordan de ansatte samhandler og utvikler relasjoner med mottakere av sitt arbeid (Dodd & Ganster 1996; Ferris & Gilmore 1985; Gerhart 1988; Hogan & Martell 1987; Sims, Szilagyi, & Keller 1976).

Grant (2007) uttrykker at Hackman og Oldhams konstruksjon av oppgavebetydning er ufullstendig knyttet til hvordan arbeidsoppgaver kan motivere til å gjøre en prososial forskjell. Han ønsker dermed å blåse liv i forskningen rundt arbeidsmotivasjon og jobbdesign ved å se på arbeidsarkitektur, og dermed kunne undersøke motivasjonen til å gjøre en prososial forskjell.

Likevel har Stone og Gueutal (1985) skrevet at ansatte vil være like effektive dersom de ikke hadde noen personlig eller emosjonell kontakt med mottakerne. Grant (2007) utfordrer så dette ved å tydeliggjøre viktigheten rundt en emosjonell kontakt, hvor en er mer affektivt engasjert i sitt arbeid. Under kontakt med mottakere er det fem dimensjoner med hensyn til vurdering. En av dimensjonene redegjør for hvor ofte jobben legger til rette for kontakt med mottakerne. Jo sterkere dimensjonene skårer, jo mer meningsfull er kontakten.

Artikkelen redegjør for de ansattes oppfatning av påvirkning på mottakerne (Grant 2007). Dette innebærer den subjektive meningen, med andre ord det som oppleves av arbeidet som utføres. Når de ansatte oppfatter at arbeidet har en innvirkning på andre sine liv, vil de oppleve sitt arbeid som meningsfylt. Det er foreslått at jo større omfang og hyppighet av påvirkning på mottakerne, desto sterkere er arbeidstakerens oppfatning av påvirkningen. Dermed blir det mer sannsynlig at de tilegner virkningene til sine egne personlige handlinger, fremfor eksterne forhold eller tilfeldigheter (Heider 1958; Weiner 1986).

Grant og Berg (2010) trekker også frem at andre forhold kan ha innvirkning på prososial motivasjon. Herunder relasjonelt jobbdesign, kollektivistiske normer, individuelle forhold og ledelse.

2.2.1. Relasjonelt jobbdesign

Relasjonelt jobbdesign går ut på hvorvidt jobben gir de ansatte forutsetninger til å oppleve den innvirkningen de har på mottakerne av arbeidet de utfører. Ved at de ansatte opplever at de har påvirkningskraft, opplever de også et høyere nivå av prososial motivasjon (Grant & Berg 2010). Det relasjonelle jobbdesignet utformet av Grant (2007) identifiserer to karakteristika ved jobben som øker opplevelsen av påvirkning – oppgavebetydning og kontakt med mottakerne.

Kontakt med mottakerne går ut på i hvilken grad organisasjonen gir mulighet til å kommunisere med disse. Mottakere vil si de som påvirkes av arbeidet som gjøres av den ansatte, internt i bedriften og eksternt. Denne kommunikasjonen styrker den følelsesmessige forpliktelsen til mottakerne, ved at det muliggjør at de ansatte i større grad identifiserer seg med, og får empati med disse menneskene (Grant 2007). Det at de ansatte kommer i kontakt med mottakerne av arbeidet deres motiverer til å investere mer tid og energi i arbeidet og det å hjelpe.

Opgavebetydning styrker opplevelsen av påvirkning, ved at de ansatte har kunnskap om hvordan arbeidet deres berører mottakerne. Dette øker opplevelsen av påvirkning på mottakerne. Her ser en med andre ord først og fremst på de relasjonelle karakteristikkene ved arbeidet og hvordan dette bidrar til å forme den prososiale motivasjonen. Dette blir da fokuset fremfor jobbkarakteristika som autonomi, variasjon og tilbakemeldinger (Grant & Berg 2010).

Prososial motivasjon vil også kunne fremmes mer effektivt ved å utvikle en takknemlighetskultur. Lai (2017) mener at det å ha en kultur for å vise takknemlighet mellom medarbeidere kan bidra til at den enkelte får opplevelse av større verdi, og kan være sterkt motiverende.

2.2.2. Kollektivistiske normer

Kollektivistiske normer påvirker vår oppførsel ut fra forventninger og delte standarder. Det skilles gjerne mellom individualistiske- og kollektivistiske normer (Ajzen 1991; Hackman 1992). Sistnevnte legger vekt på viktigheten rundt gruppens mål, og ikke prioritering av egne interesser som ved individualistiske normer (Chatman & Barsade 1995). Forskning foreslår at kollektivistiske normer bidrar til å øke den prososiale motivasjonen, ettersom normer har innvirkning på motivasjon ved å sette standarden for akseptert oppførsel. Individualistiske

normer signaliserer til de ansatte at de burde etterstrebe egen vinning. Dermed kan dette oppfattes som at det å uttrykke prososial motivasjon er lite passende (Miller 1999).

Kollektivistiske normer derimot fører til at de ansatte opplever at det er legitimt å være opptatt av andres velferd. En er av denne grunn mer sannsynlig til å uttrykke og oppleve prososial motivasjon (Batson 1994; Miller 1999). De Dreu, Giebels og Van de Vliert (1998) gjennomførte også en undersøkelse hvor det kom frem at det å bli belønnet som par, fremfor individer, har innvirkning på hvorvidt en bryr seg om andres resultater og i hvilken grad en utveksler informasjon med andre. Individuelle insentivsystemer er derfor med på å fremme individualistiske normer, og dermed hemme prososial motivasjon.

2.2.3. Individuelle forhold

Meglino og Korsgaard (2004; 2006) utviklet en teori om individuelle forskjeller opp mot “andre-orientering”. Dette innebærer at de ansatte reagerer ulikt avhengig av den kontekstuelle innvirkning de står ovenfor. Dette henger sammen med hvor sterkt orientert den ansatte er mot mottakere, her menes hvor andre-orienterte de er. Dersom en ansatt eller leder er sterkt orientert mot mottakere, vil de være mer mottakelig for negativ tilbakemelding. De som skårer lavt på verdiorientering overfor mottakere, har en tendens til å ta tilbakemelding og kritikk som truende mot sitt eget ego, og har derfor mindre sjanse på å vinne noe på tilbakemeldingene, og vil som følger ikke ha like stort potensiale til å utvikle seg.

Schwartz og Bardi (2001) skiller mellom to typer andre-orienterte verdier; medmenneskelige verdier og universelle verdier. De som er sterkt preget av de medmenneskelige verdiene vil motiveres av direkte kontakt, og deres opplevelse av prososial motivasjon vil være rettet mot kjente mottakere. I motsetning vil de som er preget av de universelle verdiene, motiveres av et overordnet mål og ikke føle et like sterkt behov for direkte kontakt med mottakerne. Dette vil da si at kontakten er bredere, og mindre avhengig av individuell kontakt for å løse en oppgave. Ansatte med denne typen andre-orienterte verdier vil være lettere å motivere prososialt, sett i lys av at informasjonen rundt oppgavebetydning gjerne er abstrakt, og at en ikke har samme behov for konkrete resultater.

Grant (2008) redegjør for indre- og ytre prososial motivasjon, hvor den indre prososiale motivasjonen representerer autonomi og selvbestemmelse. Dette innebærer at en ansatt vil

glede seg over et *ønske* om å hjelpe noen (Gebauer m.fl. 2008) (Cunningham, Steinberg & Grey 1980). Den ytre prososiale motivasjonen er eksternt kontrollert og assosiert med en følelse av press til å *måtte* hjelpe (Gebauer m.fl. 2008). Individuelle forhold har dermed innvirkning på hvor prososialt motivert den ansatte har disposisjon for å bli, samt hva som utløser den prososiale motivasjonen.

2.2.4. Ledelse

Grant og Berg (2010) trekker også frem at forskning foreslår at transformasjonsledelse også kan spille en viktig rolle i formingen av prososial motivasjon. Transformerende ledere motiverer de ansatte til å koble arbeidet de gjør med kjerneverdiene sine, som dermed fører til at de ansatte blir mer prososialt motiverte (Bono & Judge 2003). Lai (2017) har, som tidligere nevnt, redegjort for at dersom ledere viser de ansatte takknemlighet og bygger en kultur for å vise takknemlighet mellom medarbeidere, kan dette være en effektiv måte å øke medarbeidernes prososiale motivasjon.

2.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse fører til at medarbeiderne setter organisasjonens interesser fremfor egeninteresse (Bass 1999). Dette fordi transformasjonsledere motiverer ansatte til å knytte arbeidet til sine kjerneverdier, og appellerer til de ansattes verdier og følelser (Bono & Judge 2003; Yukl 2013). I samspill med personlig identifikasjon, står de fire i'ene sentralt i transformasjonsledelse (Yukl 2013, 313).

Det første punktet omhandler intellektuell stimulering. Transformerende ledelse går blant annet ut på at lederen tar ansvar for medarbeiderne sine, og utvikler deres tenkning ved bruk av samtalen (Arnulf 2012, 66). Herunder er det viktig at lederen stimulerer til intellektuell utvikling gjennom utfordringer, kreativitet og selvstendig arbeid. Offentlig kritikk av den ansatte unngås i stor grad, og avvikelser fra lederens egen oppfatning skal møtes med åpenhet og oppmuntring (Kaufmann & Kaufmann 2015, 469-470).

Transformerende ledelse går også ut på at en skal utføre individuell hensyntagen. Dette innebærer lederens evne til å se det unike i hver enkelt av sine medarbeidere, og dermed møte de ulike behovene de har, da alle har et ønske om å bli sett (Arnulf 2012). Da behov for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse er av stor betydning hos alle mennesker er det kritisk

å ta hensyn til dette som leder. Hvis dette overses kan det oppstå blant annet oppgitthet, apati og fiendtlighet hos de ansatte. Leder må derfor være nøye med å ta hensyn til den enkeltes behov. Dette går på det personlige forholdet mellom leder og medarbeider, og lederen er flink til å ha innblikk i personalmappen og tidligere hendelser. En transformerende leder er også delegerende ovenfor sine medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann 2015, 470).

Lederens idealiserte innflytelse er også en viktig del av transformasjonsledelse. Dette innebærer at lederen våger å bli sett og stå for noe, samt at vedkommende er en troverdig budbærer for egne krav og visjoner (Arnulf 2012). Lederen skal med andre ord være en rollemodell for medarbeiderne, og er følgelig et offer for glorifisering fra sine medarbeidere. Dette innebærer at leder blir tillagt spesielle egenskaper, og de ansatte opplever at de kan stole på at lederen fører dem riktig vei (Kaufmann & Kaufmann 2015, 469).

En transformerende leder skal også være en inspirerende motivator. Dette innebærer å få de ansatte til å tro på fremtiden gjennom å formulere tydelige og appellerende utsagn. Hensikten med dette er å få medarbeiderne til å forstå og tro på sin egen rolle i organisasjonens fremtid (Arnulf 2012). En transformerende leder er opptatt av å trekke med seg sine medarbeidere i planlegging og utvikling av strategier. Et viktig punkt er også at leder er opptatt av god lagånd og optimisme. Dette bidrar til at de ansatte til enhver tid vet hva visjonen for arbeidet er (Kaufmann & Kaufmann 2015, 469).

Lederen skal vise engasjement og fremme en sterkere følelse av kollektiv identitet og innflytelse blant de ansatte (Conger, Kanungo & Menon 2000). Gjennom individuell hensyntagen bidrar lederen med støtte til sine medarbeidere, som gjengjelder dette ved å forplikte seg til organisasjonens mål og engasjere seg i bidrag som hjelper organisasjonen til å nå disse målene (Grant 2007).

2.4 Oppsummering

Der de ovennevnte teoriene er benyttet i betydelig grad vil oppgaven rette fokus mot ledere og medarbeidere. Som det fremkommer er motivasjon en essensiell del av oppgaven, hvorav tradisjonelle motivasjonsteorier som jobbkarakteristika og transformasjonsledelse vektlegges. Hovedvekten derimot legges på prososial motivasjon. Det er derfor verdt å merke seg hva dette innebærer, samt hvilke faktorer som fungerer som pådrivere til dette fenomenet.

3.0 Metode

I dette kapittelet gjennomgås de ulike valgene som er foretatt i forbindelse med datainnsamling og metode, samt ulike avveininger i forhold til etikk, validitet og reliabilitet. Alle disse stegene er utslagsgivende for forskningens kvalitet.

3.1 Problemstilling

Ved valg av metode var det naturlig å starte med formulering av problemstillingen, ettersom dette danner fundamentet for videre utforming av undersøkelsesdesignet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 54). Jacobsen (2015) trekker frem at det først og fremst handler om å finne et avgrenset tema man ønsker undersøke. I dette tilfellet var det ønskelig å få vite mer om hvilke tiltak bedrifter hadde implementert for å fremme prososial motivasjon. Gjennom datainnsamlingen ble det derimot raskt funnet ut at den valgte bedriften ikke hadde iverksatt noen tiltak for prososial motivasjon. Dette var heller ikke et begrep de hadde et bevisst forhold til. Problemstillingen ble derfor revidert flere ganger i takt med de faktiske funnene, og at forståelsen for datamaterialet ble utvidet. Ettersom Grant (2007) trekker frem at et fåtall faktisk har bevisste strategier for å fremme prososial motivasjon, var det interessant å rette fokuset mot hvorvidt dette fenomenet eksisterer naturlig i bedriften. Etter mye arbeid endte den endelige problemstillingen opp med å bli følgende;

“Hvordan utspiller prososial motivasjon seg uten bevisste strategier?”

De manglende forkunnskapene om temaet vanskeliggjorde det å skulle sette opp klare hypoteser. Derfor ble det valgt en eksplorerende problemstilling. Problemstillingen er også beskrivende da ønsket var å fortelle om fenomenet på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2015), noe som spesifiseres ytterligere i forskningsspørsmålene;

Forskningsspørsmål 1:

Er det samsvar mellom de ansattes motivasjonsfaktorer, og faktorer knyttet til prososial motivasjon?

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke normer eksisterer innad i bedriften, og hvilken innvirkning har dette på den prososiale motivasjonen?

Forsknings spørsmål 3:

Hvilken innvirkning har de ansattes verdier på opplevd prososial motivasjon?

Forsknings spørsmål 4:

På hvilken måte utøves transformasjonsledelse i organisasjonen?

3.2 Undersøkelsesdesign

Da ønsket var å utvikle en mer generell teori om hvordan prososial motivasjon i HOD utspiller seg, var det naturlig å basere undersøkelsesdesignet på teoretisk generalisering. Ved valg av hvilken type design som var best egnet for problemstillingen, var et intensivt undersøkelsesopplegg passende. Dette med grunnlag i at en her retter seg mot å gå i dybden og å få en detaljert forståelse av fenomenet. Det forelå et ønske om å også ta utgangspunkt i respondentene og deres forståelse, som igjen gjorde dette valget naturlig (Jacobsen 2015).

Casestudie ble bestemt som undersøkelsesdesign. Casestudier kjennetegnes ved at man har en avgrensning i tid og rom, og det er fenomenets kontekst som undersøkes (Jacobsen 2015, 45). Ønsket var å fokusere på en spesiell enhet, nemlig HOD, noe som ga muligheten til å ta et dypdykk i ledernes og de ansattes syn på prososial motivasjon.

3.3 Datainnsamling

Mens valget av casestudie som undersøkelsesdesign er en overordnet strategi for datainnsamling, er valget av datatype relevant for hvilken informasjon en har som hensikt å samle inn (Jacobsen 2015, 125). Etersom ønsket var å samle inn informasjon om den individuelle forståelsen av fenomenet, ble valget en kvalitativ tilnærming. Hva som er riktig forståelse defineres hovedsakelig av respondentene (129-130). Det at prososial motivasjon er et såpass nytt felt som er lite forsket på, gjorde at utgangspunktet var en åpen problemstilling og lav grad av pre-strukturering. Det at kvalitativ tilnærming er fleksibel (130) har derfor også vært relevant for denne undersøkelsen. Dette fordi ønsket har vært en åpen tilnærming og en interaktiv undersøkelsesprosess. Dette ga muligheter for å gjøre endringer underveis, slik at de faktiske funnene blir bestemmende for resultatet.

Ved valg av metode for innsamling av kvalitativ data ble det valgt fokusgrupper og individuelle intervjuer. Utvalget vårt, som omtales senere i oppgaven, besto av to grupper; ansatte og ledere. Ettersom ønsket var å innhente ulik informasjon fra disse to gruppene, og det faktum at gruppen med ansatte var betraktelig større enn ledergruppen, ble det valgt ulike tilnærminger.

Fra ledergruppen var det først og fremst ønskelig med informasjon om dagens situasjon og å få innblikk i hva slags syn den enkelte leder har på prososial motivasjon, for å videre kunne sammenlikne funnene. Ettersom utvalget bestod av relativt få ledere falt valget derfor på individuelle intervjuer, da dette gjorde at ressursene var tilstrekkelige til å gjennomføre og administrere datamaterialet. Kvalitative intervjuer er tross alt tidkrevende og gir store datamengder som kan være vanskelig å få oversikt over dersom en har for mange respondenter (Jacobsen 2015, 146).

Ved pre-strukturering av intervjuene endte det opp med en middels til sterk strukturingsgrad for å holde fokus på temaet (Jacobsen 2015, 149). Struktureringen skulle også gjøre det lettere å sammenligne svarene fra de ulike lederne. Det ble utarbeidet en intervjuguide (*viser til Vedlegg I*) med aktuelle spørsmål. Ved utførelse av intervjuet var det åpenhet for omformulering av spørsmålene, oppfølgingsspørsmål og for at informantene selv kunne ta opp temaer. I starten av både intervjuer og fokusgrupper fikk deltakerne en rask introduksjon av oss, og ble informert om hensikten med undersøkelsen. Det ble også informerte om konfidensialitet og gjennomført noen introduksjonsspørsmål rundt arbeidet de gjorde i organisasjonen. Dette for at de skulle bli mer komfortable og åpne mer opp før de sentrale spørsmålene ble stilt. Dette ble også gjort i starten av fokusgruppene.

Ønsket var først og fremst å utføre intervjuer med en lengde på 1-1,5 time med hver leder. Grunnet begrenset kapasitet fra organisasjonens side ble hvert lederintervju forkortet til 45-60 minutter. Dette vanskeliggjorde å gå like mye i dybden som ønsket, men dette til tross resulterte i godt materiale og en ny innsikt i ledernes syn på prososial motivasjon.

Ved innsamling av data fra de ansatte var ønsket primært å få innblikk i hvordan de opplevde dagens prososiale motivasjon innad i organisasjonen, og hvilke tanker de hadde rundt prososial motivasjon. Her var hovedfokus ansattes synspunkter som gruppe, for å få frem den samlede oppfatningen av temaet. Det at HOD er en stor organisasjon gjør at det vil være interessant å se hvordan fenomenene oppfattes av det kollektive, og ikke kun den enkelte da det alltid vil

være ulike oppfatninger innad i organisasjonen. I tillegg er prososial motivasjon et tema som ikke er allment kjent, og ikke noe de ansatte nødvendigvis har så mange tanker rundt fra før. Blant de ansatte var det også en større populasjon og dermed økt sjanse for å få et større utvalg enn blant lederne. Valget falt på fokusgrupper, som vil si at en samler flere informanter til en samtale rundt temaet (Jacobsen 2015, 159). Fokusgruppe som metode gir også mulighet til å få innsikt i ulike oppfatninger innad i gruppen. Diskusjoner med de andre deltakerne gir óg grobunn for meningsutveksling, og at den enkelte utvikler eget syn på temaet i løpet av samtalen (2015, 160-161).

I forkant av gjennomførelsen ble det utviklet en guide med overordnede tema og tilhørende spørsmål (*viser til Vedlegg II*), for å sikre at det var noe samsvar mellom type informasjon som ble innhentet hos ledere og ansatte. Det ble heller lagt vekt på at fokusgruppene fikk diskutert og gjennomgått temaene fremfor at alle de nedskrevne spørsmålene i guiden ble gjennomgått. Moderator hadde en relativt aktiv rolle for å sikre at alle temaer ble gjennomgått, og at diskusjonen ikke avsporet. Ved noen tilfeller ble enkelte av deltakerne passive. Moderator brøt da inn for å prøve å få de til å ytre sine synspunkter.

All datainnsamling foregikk i HODs egne lokaler, og ved både intervjuer og fokusgrupper inngikk vi ulike roller. Alle tre deltok på samtlige, og rollene ble fordelt slik at en var intervjuer eller moderator, og de to andre tok notater. Valget om å benytte to notatførere var med grunnlag i at så mange aspekt som mulig skulle bli tatt med i datainnsamlingen.

Alle intervjuer og fokusgrupper ble tatt opp for å sikre korrekt gjengivelse, noe deltakerne ble informert om i forkant av gjennomførelsen for å sikre deres samtykke. Faren her er at noen kan reagere negativt på lydopptak (Jacobsen 2015, 153). Det ble ikke gitt inntrykk av at deltakerne var veldig bevisst dette, men at det heller ble glemt ganske fort slik at dette ikke farget svarene.

Det oppstod noen utfordringer i forbindelse med at deltakerne i den ene fokusgruppen ikke hadde mulighet til å stille opp i siste liten. Dette ble løst ved å sendte de enkelte deltakerne en e-post med den samme informasjonen som var blitt gitt fokusgruppene, samt de tilhørende spørsmålene. Dette fungerte da i større grad som individuelle intervjuer, men gjorde at det var ytterligere materiale å basere analysen på. En merket imidlertid at svarene som ble samlet inn her var mindre nyanserte, så gjennomførelse av fokusgruppen ville vært å foretrekke.

3.4 Utvalg

Utvalg av respondenter til undersøkelsen har stor betydning for det som undersøkes, og spesielt for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen 2015, 177). Da valget ble å skrive om prososial motivasjon, var det interessant å se på dette i organisasjoner som hadde liten grad av direkte kontakt med mottakerne av tjenestene som leveres. Grunnet ønsket om å gå i dybden, og begrensede ressurser, ble det valgt å fokusere på en enkelt bedrift. HOD ble da et interessant valg, ettersom det var spennende å se på prososial motivasjon i en organisasjon som har som formål å forbedre hele Norges helsetjenester.

Populasjonen vår ble med andre ord HOD. Departementet består av rundt 200 ansatte med ulike bakgrunner. Sammen utgjør de et sekretariat for politisk ledelse som skal sørge for at Norges befolkning får gode og likeverdige helse- og omsorgstjenester (Regjeringen).

I dag styres helsepolitikken av helseminister Bent Høie fra Høyre og eldre- og folkehelseminister Åse Michaelsen fra Fremskrittspartiet. Videre finnes departementsråden, som er departementets øverste administrative leder. Under departementsråden finner en de ansatte som er fordelt på 10 avdelinger, som igjen fordeles mellom to statsråder på hvert sitt fagområde. I offentlig forvaltning er det et tydelig styrt hierarki, og rolleforståelse er et ofte benyttet begrep. Forholdet mellom politikere og embetsverk er viktig, og det krever en høy bevissthet om rolleforståelse, gjensidig respekt og diskusjon (Stat og styring).

Det kan være en utfordring å undersøke et stort nok utvalg til å kunne generalisere. Dette gjelder spesielt i kvalitative undersøkelser, der en ønsker å få fylldige beskrivelser fra den aktuelle målgruppen og derfor har ressursbegrensninger på antall respondenter. Ved utvalg av personer til de individuelle intervjuene ble inkluderingskriteriet at vedkommende var avdelingsleder eller høyere i HOD, og at de jobbet i ulike seksjoner. For deltakelse i fokusgruppene var det ønskelig med deltakere som jobbet under disse lederne, og ikke hadde mye direkte kontakt med mottakerne av HOD sine tjenester. Et ønske var også at deltakerne var fra ulike avdelinger og hadde liten relasjon til hverandre. Dette for å minske sannsynligheten for at relasjoner påvirker gruppedynamikken, samt det å få ulike perspektiver.

Ved innhenting av informanter hadde vi en kontaktperson innad i HOD som kalte inn seks ledere som oppfylte våre kriterier. Vi fikk tillatelse til å hente inn informanter til fokusgruppene

selv, men var bundet til å basere oss på frivillighet. For å rekruttere deltakerne ble det sendt ut en e-post med informasjon til alle ansatte.

Det er mulig det kunne vært bedre å ha en mer kontrollert og bevisst utvelgelse av informanter. Med utgangspunkt i at det ikke eksisterte mange spesifikke inkluderingskriterier og at tilnærmet alle ansatte i HOD var relevante for vår undersøkelse, ble dette ikke opplevd som en hindring. Det eneste som ble lagt merke til var at rekrutteringsmetoden gjorde det vanskelig å kontrollere at deltakerne i fokusgruppene ikke hadde relasjoner til hverandre fra før av. Dette kan ha hatt innvirkning på deltakernes utsagn i noen tilfeller.

Det endte opp med fire fokusgrupper bestående av tre til fem deltakere hver, i tillegg til en femte gruppe som fikk tilsendt spørsmål på e-post. Kjønnfordeling og distribusjon av avdelinger var varierende fra gruppe til gruppe. Deltakerne hadde også ulik faglig bakgrunn. Optimalt sett var det ønsket fem deltakere på hver gruppe, men dette var vanskelig å få til i praksis grunnet noe frafall i forkant av gjennomførelse. Det ble imidlertid merket at gruppene med fem deltakere var gruppene med best dynamikk innad. Oppfattelsen var at dette var et resultat av gruppestørrelsen, selv om andre faktorer også kan ha hatt innvirkning.

Utvalget til de individuelle intervjuene endte med seks ledere på ulike nivåer og ved forskjellige avdelinger. Oversikt over utvalget på leder- og ansattnivå kan sees i “Vedlegg III”.

3.5 Dataanalyse

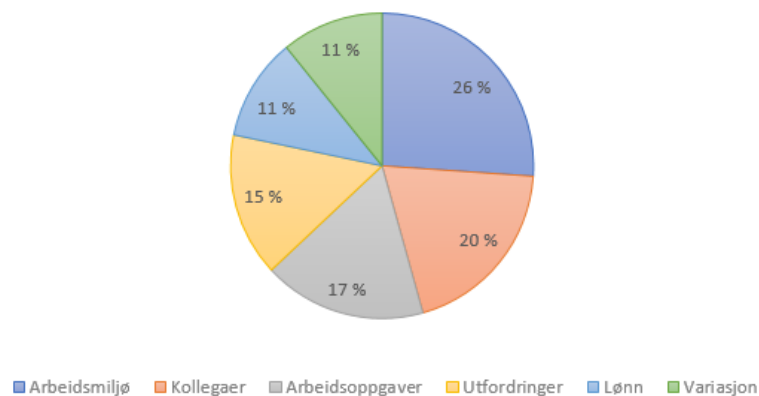
Ettersom kvalitativ metode ofte gir store mengder data, er en nødt til å analysere datamaterialet for å kunne redusere noe av kompleksiteten og dermed ha mulighet til å forstå helheten (Jacobsen 2015, 197). Analyse av kvalitative data består av fire forhold. Første fase dreier seg om å behandle rådata, det vil si den innsamlede dataen en sitter igjen med etter intervjuene og fokusgruppene (199-200). Her ble det valgt å transkribere alt av opptak. Der noe var uklart, ble det supplert med notatene som var tatt underveis. I andre fase av analysen ble det lett usystematisk gjennom datamaterialet for å se om det ble funnet noen sammenhenger eller fremtredende forhold (199).

Det endte opp med store mengder renskrevet datamateriale som var vanskelig å analysere uten noen form for systematisering. Spørsmål med tilhørende svar ble derfor satt opp i tabeller for

å gi en oversikt; en for intervjuene og en for fokusgruppene. Eksempel på dette er fremvist i “Vedlegg IV”. Begrunnet i at transkriberingen endte opp med å bli totalt 47 sider er ikke dette tatt med som vedlegg.

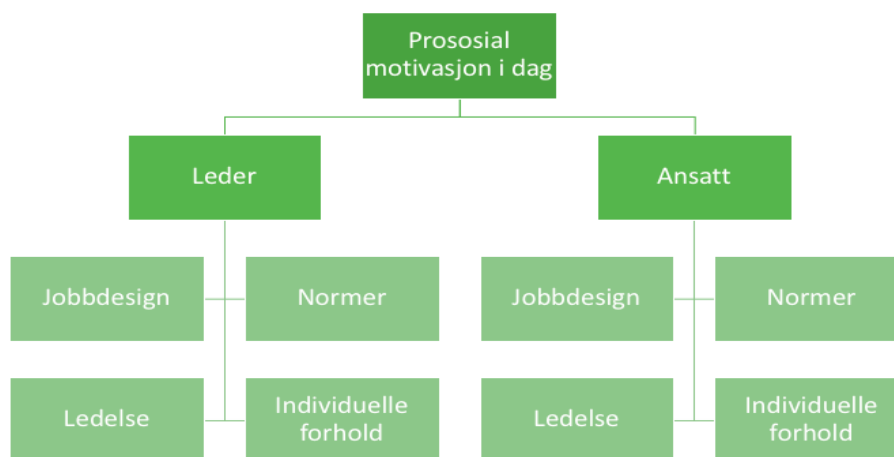
Deretter ble svarene redusert til enkeltord og korte setninger innenfor de ulike temaene i intervjuguiden for å få frem essensen. Der dette var hensiktsmessig ble data satt inn i diagram (viser til Figur 1) for å få en oversikt over hvilke svar som fremkom oftest.

Topp 6 motivasjonsfaktorer blant medarbeiderne i Helse- og omsorgsdepartementet



Figur 1: Eksempel på sammenstilling av datamateriale

Når dette var gjort satt vi igjen med et litt klarere inntrykk av hva datamaterialet bestod av, men det var behov for ytterligere systematisering. Valget ble derfor å gjøre en innholdsanalyse, og datamaterialet ble dermed delt inn i ulike kategorier (Jacobsen 2015, 207). Disse ble hovedsakelig basert på forskningsspørsmålene ettersom de stemte godt overens med den innsamlede dataen (viser til Figur 2).



Figur 2: Kategorisering

Videre ble deltagerens utsagn tilordnet disse kategoriene, sammen med informasjon om den enkelte (*viser til Figur 3*). Dette ble gjort for å tydeliggjøre koblingen mellom kategori og relevant kontekst. Her var det notert typisk kjønn, alder og avdeling. Dette er fjernet fra figuren for å verne om deltakernes anonymitet.

Kategori: Ansatt - Jobbdesign		
Respondent	Kontekst	Vurdering
G1: R1		<ul style="list-style-type: none"> - Det å legge til rette for at noen skal få bedre behandling er det viktigste jeg er med på å gjøre - Har hatt stor innvirkning, men over tid - En del kontakt med brukere som har spørsmål, føler de blir takknemlige for å bli kontaktet
G1: R2		<ul style="list-style-type: none"> - Følte jeg var mer samfunnsnyttig i min forrige jobb. - Skulle gjerne jobbet mer målrettet - Regelverket virker ganske bra, men synes ikke det fungerer så bra i praksis - Får lyst til å hjelpe igjen når man får "Tusen takk" - Demotiverende dersom lønnen ikke følger de gode tilbakemeldingene - Ikke lett å se konkrete resultater - Alle er avhengige av hverandre - Autonomi
G1: R3		<ul style="list-style-type: none"> - Gjør noe for hele helse-Norge, har innvirkning - Burde ha mer fokus på pasienten - Litt tilbaketrukket på ris og ros - Autonomi

G = Fokusgruppe
R = Respondent

Figur 3: Kategorisering av deltagerens utsagn

Etter sammenbinding og kategoriseringen av datamaterialet satt vi igjen med informasjon om de ulike temaene som var blitt undersøkt, om undersøkelsesenheter og konteksten det ble samlet sammen i. Siste del av analysen gikk derfor ut på å finne sammenhenger i disse dataene (Jacobsen 2015, 213).

3.6 Etske betraktninger

I forkant, og i løpet av undersøkelsen har det blitt gjort etiske overveielser for at ingen respondenter skal bli skadelidende som følge av deltakelse. Forskning har konsekvenser, og forsker har derfor plikt til å gjøre en vurdering av forskningens virkninger og etiske problemstillinger som oppstår (Jacobsen 2015, 45).

I denne undersøkelsen har de forskningsetiske retningslinjene vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) blitt fulgt, som er gjengitt i Johannessen m.fl. (2016, 85-87). Her har det særlig blitt vektlagt respondentenes rett til selvbestemmelse, forskerens plikt til å respektere respondentenes privatliv og ansvar for å unngå skade.

Rekruttering av respondenter til fokusgruppene ble basert på frivillig deltakelse ved å sende ut, og henge opp informasjon på arbeidsplassen der det var informert rundt hensikt og gjennomførelse av undersøkelsen. Rekruttering av ledere til de individuelle intervjuene foregikk gjennom en av våre kontaktpersoner i organisasjonen. Her ble det videreformidlet tilstrekkelig informasjon og et ønske om å basere deltakelse på frivillighet. På den annen side kan det være krevende å sikre at kravet om autonomi og frivillighet oppfylles når en går gjennom en tredjepart. På bakgrunn av kommunikasjonen med kontaktpersonen sees det imidlertid som sannsynlig at ønskene ble etterlevd.

For å ivareta respondentenes krav til privatliv ble det forsøkt å unngå temaer som ikke omhandlet arbeidshverdagen. Det oppstod imidlertid et etisk dilemma da noen respondenter kom med personlige opplevelser som både hadde styrket og svekket yrkesstoltheten. Dette var interessante funn som kunne vært relevant for problemstillingen og som hadde vært interessant å gå mer i dybden på, men som ikke var ønskelig å utbrodere ettersom det ble oppfattet som svært sensitiv informasjon. Samtidig ville dette også gjort det lettere å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet, noe som ikke er ønskelig da det ble oppgitt overfor respondentene at anonymiteten deres skulle overholdes.

Alder, kjønn, avdeling, arbeidserfaring og lignende vil heller ikke bli tatt med i gjengivelsen av datamaterialet. Dette for å sikre overholdelse av respondentenes anonymitet. Denne informasjonen kunne vært nyttig i analysen og gjengivelsen av resultatene, men ettersom faren

for at utenforstående identifiserer enkeltpersoner er større når man opererer med mindre utvalg (Jacobsen 2015, 49) er dette blitt sett bort ifra.

Ved oppbevaring av data har navn på respondentene ikke blitt oppgitt, kun R1-R19 for respondenter og L1-L6 for ledere. Dette for å sikre sikker oppbevaring av datamateriale. Til tross for at datamaterialet er blitt lagret elektronisk regnes det ikke som konsesjonspliktig ettersom nedtegnede opplysninger ikke er sensitive og enkeltpersoner ikke kan identifiseres ut fra det lagrede materialet (Johannessen m.fl. 2016, 88-89).

Riktig presentasjon av data er et annet krav innen forskningsetikk som anbefales at en følger (Jacobsen 2015, 51-52). I utarbeidelsen av oppgaven har det eksistert en bevissthet rundt det at resultatene ikke skal tas ut av kontekst, men at fullstendig gjengivelse skal utøves så langt det lar seg gjøre. Der det er nødvendig for leserens forståelse, har konteksten informasjonen ble samlet inn i også blitt tatt med. For å sikre korrekt gjengivelse har alle intervjuer blitt transkribert, samtidig som sensitive opplysninger og informasjon som ikke er relevant for oppgavens natur ikke er nedtegnet.

3.7 Evaluering av datamaterialet

Ved evaluering av datamaterialet er det tatt utgangspunkt i pålitelighet, troverdighet og overførbarhet som mål på kvaliteten i forskningsopplegget (Jacobsen 2015, 227-228). Gjennom dette vil en ha et større grunnlag for å si noe om hvor gode våre konklusjoner er.

3.7.1 Pålitelighet

Reliabilitet går ut på hvor troverdig og pålitelig undersøkelsen er. Dette handler om at det er mange faktorer som kan påvirke resultatet, blant annet undersøkelsesdesign, datainnsamling eller om analysen har påvirket resultatet (Jacobsen 2015, 241). Både intervju og fokusgrupper er sårbare for undersøker- og konteksteffekten. Det er derfor mulig at vår tilstedeværelse som intervjuere og observatører har skapt spesielle resultater, ved at de undersøkte har opptrådt annerledes enn de ellers ville gjort. Det at det gjennomgående var tre stykker til stede kan også ha bidratt til å forsterke denne effekten. På den annen side forsøkte vi å opptre nøytrale og innta en lyttende posisjon, fremfor en ledende (242).

Datainnsamlingen foregikk også på arbeidsplassen, som trolig vil oppleves av deltakerne som en naturlig kontekst. Til tross for at det gjorde deltakerne tryggere, innebar dette forstyrrende elementer siden deltakerne fortsatt var på jobb (Jacobsen 2015, 243). Dette gjorde at noen av deltakerne måtte prioritere andre møter eller ta telefoner underveis i fokusgruppene.

En annen dimensjon som også har innvirkning er hvorvidt undersøkelsen kommer overraskende på respondentene. I denne sammenheng ble alle informert i god tid, samt at informasjon om tema og spørsmål ble sendt ut i forkant. Dette for at deltakerne skulle gjøre seg opp noen tanker før intervjuene, særlig ettersom tema som ble tatt opp var lite kjent fra før og krevde noe refleksjon (Jacobsen 2015, 244).

I fokusgruppene er det også mulig at relasjonene innad i gruppen påvirket resultatene. Som et resultat av at alle deltakerne arbeidet på samme arbeidsplass hadde de fleste noe kjennskap til hverandre fra før. Relasjonene som utvikler seg innad i gruppen underveis kan også ha innvirkning (Jacobsen 2015, 173). Dette ble spesielt merket i et tilfelle der en av respondentene var veldig tilbaketrukket, men etter at en av de mer dominante deltakerne hadde forlatt rommet ble vedkommende mer aktiv. Det at det var noen dominante deltakere, og andre mer tilbaketrukne, var noe som ble lagt merke til ved flere tilfeller. Moderator forsøkte derimot å regulere dette noe ved å henvende seg til de som ikke sa så mye, for å høre om de hadde noe å supplere.

Unøyaktighet i registrering og analyse kan også ha innvirkning på reliabilitet. For å sikre nøyaktig registrering av data ble alt av datainnsamling tatt opp og transkribert. Som et supplement til dette ble det også notert, slik at kontekst og andre relevante forhold skulle bli husket. Her ble det imidlertid opplevd noen utfordringer, ettersom tekniske problemer førte til at intervju av L1 ikke ble tatt opp, i tillegg til at opptaksfunksjonen sluttet å fungere halvveis inn i fokusgruppe to. Dette gjorde at vi her kun måtte basere oss på notater. Utfordringen med dette er at notater er en utsiling av informasjon, og kan være farget av notatførerens oppfatning og verdensbilde (Jacobsen 2015, 245).

3.7.2 Troverdighet

Troverdighet, eller intern validitet, dreier seg om hvorvidt fremgangsmåte og funn gir en sann representasjon av virkeligheten og reflekterer formålet (Johannesen m.fl. 2016, 232). Dimensjonene som er relevant å undersøke er hvorvidt utvalget og forskeren gir en sann

representasjon av virkeligheten. Dette fordi det er ønskelig at forskningen skal være en gjenspeiling av virkeligheten.

Ved undersøkelse av hvorvidt respondentene ga en sann representasjon ble det valgt førstehåndskilder med nærhet til det undersøkte fenomenet. Dette gir større sannsynlighet for å få riktig informasjon. På den annen side må det også vurderes hvorvidt respondenten har kunnskap om det aktuelle fenomenet (Jacobsen 2015, 230). Som tidligere nevnt, hadde et fåtall av informantene kjennskap til prososial motivasjon. Det er en mulighet til at dette farget dataene, og at det kunne vært klokt å velge noen som hadde mer kunnskap om temaet. Samtidig ble det først og fremst spurt om forhold rundt arbeidssituasjonen (*viser til Vedlegg I og II*), noe respondentene hadde god kjennskap til.

Validering innebærer også at en tar i betraktning hvor villige informantene er til å gi riktig informasjon (Jacobsen 2015, 230). Respondentene ble generelt oppfattet som åpne og ærlige. Samtidig holdt noen litt tilbake når det gjaldt forholdet til ledelsen. Det ble gitt inntrykk av at dette var grunnet relasjonene innad i fokusgruppene, fremfor at respondentene hadde motiver for å ikke fortelle hele sannheten. Blant lederne ble det ikke sett noen tendenser til at respondentene skulle ha grunnlag for å lyve. Det er imidlertid mulig at leder ser seg selv mer positivt enn de blir oppfattet av medarbeidere, og at en unngår å berøre uheldige forhold for å beskytte en selv. Muligheten for at sannheten kan ha blitt pyntet på til en viss grad skal derfor ikke sees bort fra.

For å kontrollere at vi som forskere gir en sann representasjon av dataene har det blitt forsøkt å overholde objektivitet gjennom hele prosessen, slik at egne oppfatninger og meninger ikke skal farge fokuset som legges i for stor grad. I løpet av prosessen har kategoriseringen av data blitt endret opptil flere ganger. Dette har ikke ført til at resultatene har forandret seg, noe som styrker den indre validiteten.

Et interessant forhold i dette tilfellet er at en av oss har noe forkunnskap om HOD. Dette har gjort at funnene og konklusjonene til noe grad har kunne blitt sammenlignet med denne forkunnskapen for å se om dette er helt fravikende eller ikke. Samtidig har to av tre ikke hatt kjennskap til HOD og dermed har organisasjonen også blitt sett på med helt nye øyne. Opplevelsen har vært at dette har styrket oppgaven, grunnet ulike vinklinger innad i gruppen. På den annen side er det en mulighet at dette har farget oppgavens svar noe, og faren her er at

en blir for låst til den virkelighetsoppfatningen en har av organisasjonen fra før av. Det har imidlertid eksistert en bevissthet rundt dette, noe som trolig har minsket denne effekten.

Et tiltak som også burde ha blitt gjennomført for å sikre at funn er overensstemmende med virkeligheten er respondentvalidering (Jacobsen 2015, 233). Dersom tidsomfanget hadde vært større ville det blitt arrangert møter med et utvalg av respondentene for å undersøke i hvilken grad de kjenner seg igjen i resultatene som presenteres. På denne måten hadde validitet kunne blitt sikret i enda større grad.

Ved spørsmål om resultatene gjenspeiler virkeligheten kunne det også vært hensiktsmessig å sammenligne studien med annen forskning (Jacobsen 2015, 236-237). På akkurat dette området er det dessverre lite lignende forskning man kan sammenligne med. Samtidig er det gjort flere studier på prososial motivasjon generelt, og dette er blitt trukket inn senere i oppgaven.

3.7.3 Overførbarhet

Ved undersøkelse av oppgavens overførbarhet, eller eksterne validitet, har metodevalg mye å si. Ettersom valget her falt på kvalitativ metode, vil det være utfordrende å skulle generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen 2015, 237). Som tidligere nevnt, har også valget av enkeltcasestudie gjort det vanskelig å generalisere, samt etablere kausale sammenhenger (99-100). På den annen side har ikke problemstillingens hensikt vært å kunne generalisere funnene til andre organisasjoner enn HOD, men heller samle inn dybdeinformasjon om informantenes opplevelser, meninger og holdninger.

3.8 Oppsummering

I dette kapittelet har det blitt gjort en gjennomgåelse av de ulike valgene som er blitt foretatt i forbindelse med datainnsamling og metode, samt ulike avveininger i forhold til etikk, validitet og reliabilitet. Dette har vært fundamentet for å kunne bygge videre på oppgaven, og sikre at konklusjonene som blir trukket har en rot i virkeligheten.

4.0 Analyse og drøfting

Gjennom analysen av datamaterialet kom det frem fire hovedkategorier. Da problemstillingen tar utgangspunkt i å undersøke hvordan prososial motivasjon utspiller seg i HOD i dag, var det hensiktsmessig å se på hva som forårsaker fenomenet. Dette for å se om organisasjonen ubevisst tilrettelegger for prososial motivasjon. Forskning presenterer fire kategorier for forløpere til prososial motivasjon; relasjonelt jobbdesign, kollektivistiske normer, ledelse og individuelle forhold (Grant & Berg 2010). Det kom fort frem at disse fire også representerer de ulike aspektene i respondentenes svar, og drøftingen endte da opp med å inndeles i jobbdesign, normer, ledelse og individuelle forhold innad i HOD.

4.1 Jobbdesign

Fenomenet jobbdesign har endret seg mye de siste årene (Oldham & Hackman 2010). Kunnskapsyrker øker i omfang, og en har en arbeidshverdag hvor de ansatte i mye større grad er avhengig av hverandre enn tidligere (Griffin m.fl. 2007).

Relasjonelt jobbdesign dreier seg om hvorvidt jobben gir de ansatte forutsetninger for å oppleve den innvirkningen de har på mottakere av arbeidet de utfører (Grant & Berg 2010). Herunder er det spesielt kontakten med mottakerne og oppgavebetydning som står sentralt, da dette er karakteristika ved en jobb som øker opplevelsen av påvirkning (Grant 2007).

Kontakt med mottakerne styrker den følelsesmessige forpliktelsen, ved at det muliggjør at de ansatte i større grad identifiserer seg med og får empati med disse menneskene (Grant 2007). I dagens HOD er mottakerne delt opp i to ledd, noe som blir tydeliggjort av en leder;

“Innad i organisasjonen produseres det viktige støttetjenester for departementet. Vi ville ikke fungert uten, så det er veldig viktig. Norge ville heller ikke fungert uten et godt helsedepartement, man ville rett og slett ikke hatt en fungerende helsetjeneste.” - L3

Etter gjennomførelse av intervjuer og fokusgrupper er inntrykket at kontakt med interne mottakere forekommer jevnlig, og majoriteten av lederne oppfordrer de ansatte til å ta direkte kontakt med hverandre. Samtidig kommer det frem at kontakten og tilbakemeldingene fra mottakerne først og fremst forekommer når det er noe som ikke fungerer;

“Så er det den klassiske sekretæren som sørger for møteinnkalling og alt det der. Man hører bare om noe når møteinnkallingene ikke kommer. Hører ikke et ord om at den er korrekt, du kan leve som sekretær lenge uten å få noe som helst ros. Og det er også ganske trist og slitsomt. Og det gjelder mye av slike administrasjonsavdelinger.”

- R14

“De gangene det er noen som ringer er det som regel klaging på noe som har skjedd ute i helsevesenet. Som regel skjønner jeg jo godt hvorfor de klager, og kan bli oppgitt når jeg ser hva som svikter. Hvis noen er fornøyde ringer de ikke inn og forteller det.”

- R4

De som har direkte kontakt med eksterne mottakere, har varierende opplevelser. De fleste opplever det imidlertid som tidkrevende og utfordrende, som nevnt ovenfor. Det at en kun får de negative tilbakemeldingene, og ikke de positive, kan samtidig være en faktor som farger de ansattes opplevelse. HOD kan vurderes som en organisasjon hvor kontakt med mottakerne ikke er optimalt. Dette kan forklares ved at de har hele Norge som mottakerkrets. Dette innebærer veldig varierende opplevelser hos brukerne, samt at det er stor avstand fra ansatt til sluttbruker. Samtidig er det mulig kontakten med eksterne mottakerne ville blitt opplevd på en annen måte dersom kontakten med mottakerne var annerledes.

I motsetning gis det inntrykk av at de ansatte setter stor pris på kontakten de har med de interne mottakerne av arbeidet deres;

“Man får jo, når man hjelper andre, ofte tilbakemelding da også. Sånn “Tusen takk for hjelpen”, og da har man jo lyst til å hjelpe samme person neste gang også selvfølgelig”

- R2

Dette understøttes også ved at Lai (2017) trekker frem at det å bygge en kultur for takknemlighet mellom medarbeidere er en effektiv måte å øke prososial motivasjon på. Til tross for at fokusgruppene gir uttrykk for at takknemlighet fra kollegaer og ledere er noe som settes pris på, tydeliggjør datainnsamlingen at det er få som stiller seg bak begrepet “takknemlighetskultur”. Begrepet “tilbakemeldingskultur” er å foretrekke. L3 uttrykker blant

annet skepsis til termen “takknemlighetskultur” ettersom “en jobb medfører en plikt til å jobbe”.

Oppgavebetydning styrker opplevelsen av påvirkning, ved at de ansatte har kunnskap om hvordan arbeidet deres berører mottakerne (Grant & Berg 2010). Her har HOD en spesiell situasjon ettersom arbeidet påvirker både kollegaer, samt at de har et stort samfunnsoppdrag og mandat. Tjenestene HOD produserer har innvirkning på hele helse-Norge, ettersom de utvikler rammeverk for landets helsetjenester. Samtidig er det HOD produserer på et overordnet nivå, sammenlignet med sluttproduktet. Det kan derfor være en mulighet for at det er vanskelig å se de konkrete resultatene av arbeidet som er utført innad i organisasjonen.

Mange av respondentene sier de motiveres av å se resultater, men at det kan være utfordrende å se eget bidrag som nyttig og verdifullt i den store sammenhengen. Dette spesielt da det dreier seg om et langt tidsperspektiv. Bidragene til de ansatte har innvirkning over tid, men blant annet byråkrati gjør at det tar tid før rammeverkene utviklet av HOD blir iverksatt i praksis.

“Det med å være samfunnsnyttig følte jeg mer på når jeg jobbet direkte med mottakerne, enn det jeg gjør i den jobben jeg har nå, sånn egentlig. Da kunne jeg jo se resultater og hjelpe.” - R2

Når dette er sagt viser datainnsamlingen at mange av intervjuobjektene trekker frem at de opplever jobben som samfunnsnyttig, og at en er “et nav i et stort saksfelt” (L6). Hele 13 av 19 deltakere i fokusgruppene, samt 5 av 6 ledere trekker frem at arbeidet de gjør er nyttig for samfunnet. Inntrykket det sattes igjen med er at majoriteten er klar over hvilken betydning organisasjonen har for samfunnet og at “helsetjenesten er en bærebjelke for samfunnet og velferdsstaten” (L6). Samtidig kommer det frem at det kan være vanskelig å se de konkrete resultatene som den enkeltes arbeid leder frem til. Dette har nok sammenheng med at en er veldig avhengig av hverandres arbeid for å oppnå målene innad i organisasjonen, og at arbeidet som gjøres i HOD kun er ett av mange ledd før det iverksettes i praksis.

Grant (2007) sin teori om relasjonelt jobbdesign fremhever, som tidligere nevnt, at relasjonelle jobbkarakteristika har en sentral rolle for å forme de ansattes prososiale motivasjon. Her løfter en blikket opp fra det tradisjonelle fokuset på autonomi, variasjon og tilbakemeldinger som sentrale trekk for å fremme motivasjon på arbeidsplassen (Hackman & Oldham 1976).

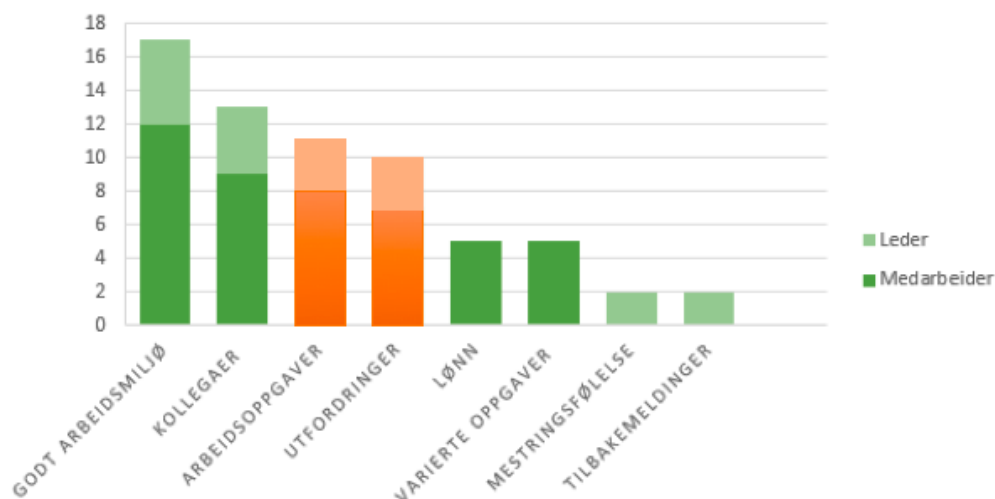
Gjennom intervjuer og fokusgrupper kommer det frem at det er høy grad av autonomi innenfor de rammene som blir satt, grunnet organisasjonens natur. Det eksisterer også en tilbakemeldingskultur, samt at det er variasjon i oppgavene en har i løpet av en arbeidsdag;

“Jeg liker den variasjonen, at man har en plan for dagen, men det kan vri seg, slik at det alltid er litt spennende. Man vet ikke helt hvordan dagen forløper.” - R7

“Det er en god kultur i forhold til å få konstruktive tilbakemeldinger. Det er et kvalitativt høyt nivå på det man leverer, og man får innspill. Det er en naturlig del av kulturen her.” - R10

“Alt det vi produserer gjør vi innenfor en ramme. Det er ikke slik at jeg kan finne på ting – det må være innenfor disse rammene. Utenom det er det høy grad av autonomi.” - R12

Med grunnlag i dette kan det se ut som arbeidsplassen tenderer til å ha et mer tradisjonelt fokus, fremfor et prososialt fokus med et relasjonelt jobbdesign. Det kommer også frem at arbeidsoppgaver og utfordringer er viktige motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen (se Figur 4).



Figur 4: Motivasjonsfaktorer i HOD

Her trekkes det frem at spennende og varierende oppgaver motiverer både ledere og ansatte i stor grad;

“Jeg synes jo det som motiverer meg er at jobben er utfordrende, at det er stadig nye ting å ta stilling til - du må følge med” - R1

Deci og Ryan (2009) tydeliggjør at utfordrende og varierte arbeidsoppgaver skaper økt engasjement og involvering. En av respondentene forklarer også at “når man jobber tett opp mot politisk ledelse er ingen dag lik”. Jobber som omfatter flere og varierte arbeidsoppgaver skaper engasjement, involvering og optimale utfordringer (Deci og Ryan 2009). HOD som arbeidsplass legger derfor et godt grunnlag for en spennende og utfordrende arbeidshverdag, noe som understøttes av denne respondenten;

“Hvis man planlegger hva man skal gjøre i løpet av en uke, er det nesten sikkert at dette ikke vil gå etter planen. Dette kan være en utfordring, men det gjør det også spennende og man blir ikke lei av arbeidet.” - R5

Det blir også trukket frem av de ansatte at “det er veldig spennende å jobbe midt mellom politikk og fag” (R6). En forutsetning for å lykkes med oppgaver som oppleves som utfordrende er, ifølge Deci og Ryan (2009), at den ansatte har en opplevelse av å være kompetent. Gjennom både fokusgrupper og lederintervjuer kommer det til stadighet frem at HOD har et “miljø med kvalitativt høyt nivå” (R10) med “mange flinke og selvgående folk” (L6). Dette kan forklare hvorfor arbeidsoppgaver og utfordringer ligger så høyt som motivasjonsfaktor blant medarbeiderne, ettersom de har kompetansen for å lykkes med de utfordringene de møter, og dermed oppleve mestring.

I Maslows behovshierarki er *sosiale bevis* en av fem hovedtyper behov. Her nevnes gode kollegaer, og sosiale omgivelser som ytrer støtte og aksept som viktig (Kaufmann & Kaufmann 2015, 115). Grant (2007) legger frem den relasjonelle jobbkulturen som eksempel på å kunne tilfredsstille behovene kollegaer har på arbeidsplassen. Dette understøttes også av berikelsesperspektivet på arbeidsmiljø, hvor en har et overordnet fokus på faktorer som det å motivere og skape trivsel (Kaufmann & Kaufmann 2015, 319-320). En av lederne trekker frem at de forsøker å iverksette tiltak for å sikre trivsel og samhold mellom kollegaene;

"Vi har en del sosiale arrangement og felles lunsj, ute og spiser, fredagspils. Alle behandles likt, og alle får dra på konferanser, det er ikke slik at kun ledere får dra på slike ting. Dette gjør at følelsen av likeverd, selv om du er leder eller saksbehandler, den er der" - L6

Til tross er det et faktum at HOD tendenserer mot et mer tradisjonelt fokus på motivasjon, og har ledere som tilrettelegger for variasjon, autonomi og tilbakemeldinger. Dette kan være en utløsende faktor for den indre motivasjonen beskrevet ovenfor. Det vil da si at oppgaven er selve drivkraften (Lai 2017). Hackman og Oldham (1980) trekker frem at jo mer en jobb er preget av disse trekkene, jo mer er den egnet til å engasjere individets indre motivasjon. Prososial motivasjon og indre motivasjon er to begrep som innbefatter forskjellige faktorer, og kan derfor ikke sammenstilles (Lai 2017). Det kan av denne grunn se ut til at organisasjonsstrukturen ikke er optimal for å fremme prososial motivasjon.

4.2 Normer

Normer består av regler for sosial atferd, og utvikles i organisasjoner som et resultat av at en er en gruppe med felles interesser og mål (Kaufmann & Kaufmann 2015, 326). I denne oppgaven vektlegges skillet mellom individualistiske og kollektivistiske normer. Kollektivistiske normer omhandler å ikke prioritere egne interesser og mål, men å nå gruppens mål i fellesskap. Individualistiske normer derimot fremhever fokus på egeninteresse (Chatman & Barsade 1995).

På tross av at HOD har over 200 ansatte, er det svært få som jobber med det samme. Oppgavene er så fordelt at hver enkelt saksbehandler ofte har sitt eget område. Her er det svært viktig at alle bidrar for å nå et felles mål; å skape gode og likeverdige helse- og omsorgstjenester for Norges befolkning (Regjeringen).

Offentlig forvaltning finansieres blant annet med skattepenger fra Norges befolkning, og det er dermed ikke rom for individualistiske goder som prestasjonslønn eller andre bonusordninger. Dette understøttes av L3, som kan informere om at det ikke eksisterer insentivsystemer i HOD. De kollektivistiske normene handler om at de ansatte i større grad motiveres av å oppnå mål i fellesskap, og at de internt bryr seg om å gjøre noe godt for andre;

“For at noe skal fungere så er det jo avhengig av hver og en av oss. Det hjelper ikke bare ha et system på plass hvis ikke det blir brukt i praksis. Alle må bidra.”

- R2

I tillegg tydeliggjør en medarbeider viktigheten ved de administrative stillingene i HOD, og det at en er avhengig av hverandre;

“Det å jobbe med sånn intern service er jo utrolig viktig for man er jo avhengig av alle ledd i en organisasjon.” - R6.

På den annen side foregår det endringer innad i HOD som kan føre til at deler av de administrative rollene sentraliseres. Dette fører med seg at noe av den interne servicen og kontakten som eksisterer per dags dato vil forandres. Dersom en knytter dette opp mot det relasjonelle jobbdesignet, er det mulig at dette kan føre til at kontakten med de interne mottakerne svekkes. Uten å legge noen føringer, er det mulig at sentraliseringen kan ha innvirkning på den interne avhengigheten som nå eksisterer. En kan stille spørsmål ved om sentraliseringen kan fjerne noe av limet som legger grunnlaget for den prososiale motivasjonen som eksisterer per dags dato.

De kollektivistiske normene understøttes derimot av at ingen nevnte noe om individualistiske goder, som bonusordninger og prestasjonslønn, eller savnet etter dette. Lønn ble kun nevnt ved et fåtall anledninger, og ble her definert som en grunnleggende faktor. Samtidig er det viktig at arbeidet som gjennomføres blir lønnet deretter. Da lønn er en hygienefaktor (Herzberg 1959) innebærer dette at de ansatte vil være fornøyd så lenge behovet er dekket, men at de vil oppleve misnøye dersom det ikke er tilfredsstillende. Respondenten nedenfor illustrerer et godt eksempel på dette;

“Jeg føler jo jeg gjør en god innsats og strekker meg langt for å gjøre jobben min, og får alltid positive tilbakemeldinger fra lederen min. Men allikevel så følger det ikke med lønn i det hele tatt. Så man jobber og jobber og får bare positive tilbakemeldinger, men samtidig henger langt etter lønnsmessig. Da kan jo det virke veldig demotiverende da. Da tror man liksom ikke på den rosen man får lenger” - R2

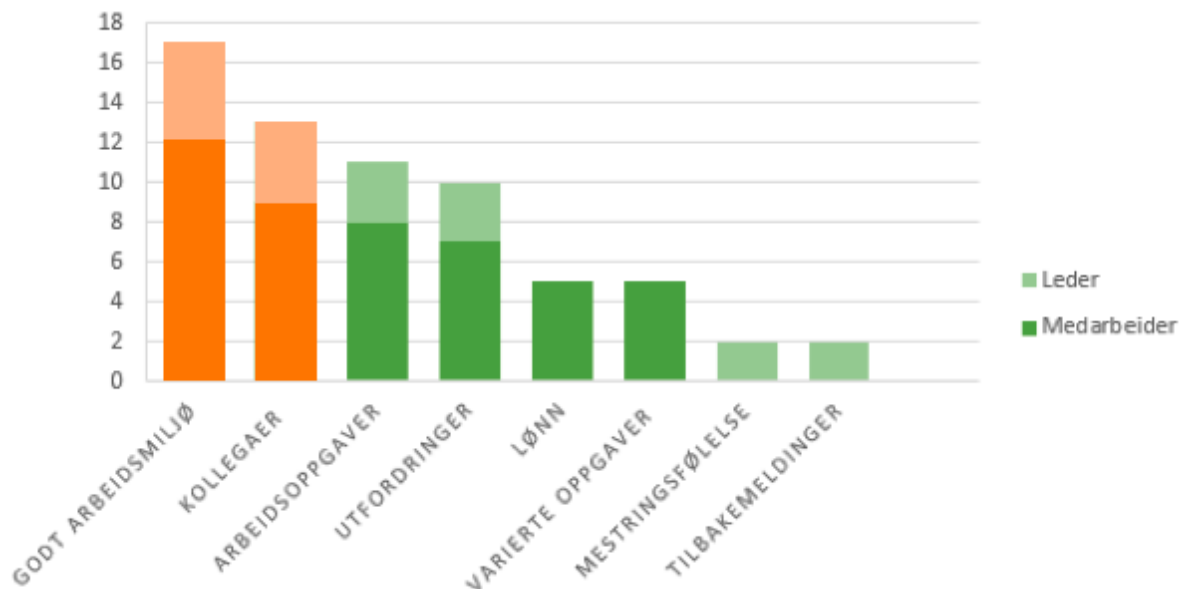
Videre i gruppeintervjuet kommer det frem at privatlivet har påvirket hvordan respondenten trives på arbeidsplassen. Ved spørsmål om respondentene klarer å identifisere seg med arbeidsplassen og dens verdier, kommer det frem tvetydige svar. Dette kan skyldes ulike faktorer, eksempelvis private hendelser og lønn. Opplevelsen av at likeverdstilstanden jamfør likeverdsteorien ikke er tilstede kan være svært demotiverende (Adams m.fl. 1976). Dette gjelder spesielt når innskuddet av arbeidsinnsats er oppfattet som på lik linje med de andre ansatte som får belønning for arbeidet (Kaufmann & Kaufmann 2015, 132). Likevel nevner L3 at de skal ha en god lønns- og personalpolitikk som legger til rette for kompetanseheving og god lønn, som igjen skal stimulere til motivasjon og vekst. L3 nevner også at arbeidsmiljøet er en viktig faktor, og det skal “være så hyggelig som et fellesskap som gjør at vi får lyst til å løfte i flokk”.

R7 nevnte under intervjuene at de jobber i en viktig sektor som alle blir berørt av i løpet av livet. På denne måten vil en, ifølge De Dreu, Giebels og Van de Vliert (1998) oppleve mer bekymring for hverandres resultater, og dermed utveksle mer informasjon.

“Vi er også syke, og vi har barn og foreldre som er syke, så det er ikke noe problem i å se at det er viktig. Det er viktig at alle får det samme, uavhengig av hvilken rolle du har i samfunnet” - R7

Det R7 uttaler kan være en viktig driver for prososial motivasjon. På en annen side kan den reduserte kontakten med eksterne mottakere bidra til at de ansatte mister oversikt over det store bildet. Dersom de ansatte ikke blir eksponert for de resultatene de er med på å skape kan det være lett å miste fokus på ansvaret man sitter på som enkeltperson. Dersom de ansatte i HOD er prososialt motiverte og innehar kollektivistiske normer vil de ansatte i større grad være opptatt av hverandres velvære, og ha et ønske om å gjøre det som er best for fellesskapet, fremfor individuelle utfall. Dette kan blant annet skape bedre samarbeid og større grad av tillit (De Dreu, Giebels og Van de Vliert 1998).

Med dette har en et grunnlag for å si at HOD er en organisasjon med kollektivistiske normer. Dette underbygges også av at det gode arbeidsmiljøet og kollegaer nevnes som de viktigste motivasjonsfaktorene (*se Figur 5*). Etter sammenstillingen av dataene viste det seg at blant ledere er *medarbeidere* en av de viktigste motivasjonsfaktorene, og blant de ansatte nevnes *kollegaer* hyppig under samme kategori.



Figur 5: Motivasjonsfaktorer i HOD

Da vi ankom HODs fasiliteter ble vi møtt av et åpent personale, hvor de aller fleste hilste og smilte. Dette gir et førsteinntrykk av at miljøet er godt, og terskelen om å spørre om noe er lav. Et gode departementet tilbyr er hjemmekontor. Ved å benytte seg av dette, vil en ikke være i selve miljøet og kommunisere med kollegaene sine på lik linje som en vil gjøre ved fysisk tilstedeværelse. Johannessen og Olsen (2013, 85-87) legger frem at for å utvikle og skape vedvarende gode relasjoner til medarbeidere kreves det tillit, imøtekommenhet og nærhet;

"For min egen del, så er jeg nesten ikke på hjemmekontor. Nettopp det å være i miljøet er så viktig, nettopp for det at du kan kommunisere, du kan fange opp ting, du kan snakke med kollegaer. Det gjør du ikke hvis du sitter geografisk på en annen plass. Det er da en litt høyere terskel for å ta kontakt med kollegaer" - R10.

Videre legger R10 frem ønsket om å være tilstede slik at det lar seg gjøre å gå inn på kontoret til lederen og spørre om hjelp, fremfor å sende en e-post. L4 støtter opp under dette;

"Jeg er jo tilhenger av det å komme seg ut på huset, så sant man har tid. Gå bort fra telefonen og PC, være rundt på huset, snakke med folk og skape relasjoner. Gi veiledning ute i felten. Feltarbeid er det jeg pleier å kalle det" - L4

Gjennom datainnsamlingen kom det, som sagt, frem at utvalget i stor grad motiveres av det sosiale båndet internt på huset;

"Gode kollegaer, det spiller ingen rolle hvor interessante arbeidsoppgavene er hvis kollegaene er veldig dårlig" - R16

Hva som legges i "dårlige kollegaer" er subjektivt, men R16 legger det frem slik at oppgavens betydning har lite å si når en ikke har gode relasjonelle bånd innarbeidet på arbeidsplassen. Det at en organisasjon har kollektivistiske normer vil si at en vektlegger viktigheten av å bidra til gruppens mål, og er mer sannsynlig å hjelpe kollegaene sine. Gjennom intervjuene kommer det frem at det eksisterer en kultur i HOD for å hjelpe hverandre;

"Det er ikke lov til å si nei til å hjelpe hverandre her. Man må stille seg slik at mennesker tør å komme til deg. Det er hjelpsomme mennesker her, det er ikke rom for å ikke være det." - L1

Samlet sett fremgår det at det eksisterer lav grad av individualistiske normer på arbeidsplassen, og at en er avhengig av hverandre for å oppnå mål. De ansatte ønsker også å jobbe sammen og "bistå andre ved behov" (R11). Både arbeidsmiljø og det kollegiale forholdet som er opparbeidet på denne arbeidsplassen, settes pris på av utvalget. Det at organisasjonen har kollektivistiske normer som en viktig verdi, øker sannsynligheten for at de ansatte opplever prososial motivasjon (Grant & Berg 2010).

4.3 Individuelle forhold

Når de individuelle forholdene blant ansatte og ledere i HOD skal vurderes vil fokuset ligge på individenes verdier, fremfor personlighet og lignende. Meglino og Korsgaard (2004; 2006) har utviklet en teori om individuelle forskjeller når det kommer til hvor andre-orientert en er. Dette har innvirkning på hvilken disposisjon den enkelte har for å oppleve prososial motivasjon. Disse ulikhetene i andre-orientering gjør at de ansatte reagerer ulikt på kontekstuelle innvirkninger. Dersom en blant annet skårer lavt på verdiorientering overfor mottakere, har man en tendens til å ta tilbakemeldinger og kritikk som truende mot sitt ego. En har derfor mindre sjanse på å vinne noe på tilbakemeldingene, og vil som følger ikke ha like stort potensiale til å utvikle seg (Korsgaard m.fl. 1997). Dette innebærer at de ansattes orientering

har betydning ikke bare for prososial motivasjon, men også kommunikasjon og utvikling internt i HOD.

Andre-orientering har en ytterligere inndeling hvor en finner medmenneskelige- og universelle verdier. De som er preget av medmenneskelige verdier vil motiveres av direkte kontakt med kjente mottakere. Her vil den prososiale motivasjonen spesielt bli påvirket av forholdet og den direkte kontakten en har med mottakerne.

Ansatte med universelle verdier vil, i motsetning, være mindre avhengig av personlig kontakt og har et mer overordnet perspektiv på hvilken innvirkning en har. Ansatte med slike verdier vil trolig ha lettere for å motiveres prososialt, spesielt innad i HOD, da en ikke har problemer med at informasjon om oppgavebetydning er abstrakt. Med andre ord har en ikke det samme behovet for konkrete resultater (Schwartz og Bardi 2001). I dette øyemed vil prososial motivasjon trolig forekomme oftere dersom de ansatte i organisasjonen har universelle verdier, da samfunnsoppdraget bidrar til å øke motivasjonen. Gjennom datainnsamlingen kommer det også frem tendenser til at dette er tilfellet;

"Når man jobber i et departement, er man kanskje over snittet samfunnsinteressert. Du løfter på en måte blikket og ser på formålet, hvorfor vi er her, og da vil jeg jo tro at de fleste finner mening." - L4

På en annen side nevnes ikke organisasjonens samfunnsoppdrag som en motivasjonsfaktor, til tross for at utvalget trekker frem nettopp dette som en viktig faktor i andre sammenhenger. Her kan en stille spørsmål ved om dette er en virkning av at det kommer mer naturlig for de fleste å nevne forhold ved arbeidssituasjonen når det snakkes om motivasjonsfaktorer, istedenfor det overordnede målet. Det er mulig dette ikke har noe korrelasjon, men hvis en trekker paralleller med det faktum at prososial motivasjon er lite allment kjent er dette noe som kunne vært interessant å undersøke ytterligere.

Denne formen for motivasjon kan deles inn i indre- og ytre prososial motivasjon (Gebauer m.fl. 2008). I et departement med stort samfunnsansvar, kan det oppstå situasjoner hvor en må ta vanskelige valg på det individuelle plan, men som gagnar samfunnet på sikt;

“Det hender at man må knuse noen egg for å kunne lage en omelett.” - R14

Det er mulig at dette kan oppleves som motstridende, da individet kan være preget av indre prososial motivasjon og dermed har et ønske om å hjelpe, men ikke har mulighet til å oppfylle det i rollen som må utfylles i HOD. Videre legger en av lederne vekt på at de personlige verdiene bør samsvare med organisasjonens ansvar, herunder å produsere rammer og lignende, som er til det beste for samfunnet og ikke nødvendigvis enkeltindivider;

“Så jeg tenker at hvis det strider voldsomt mot egne verdier å jobbe et sånt sted som dette, eller hvor som helst egentlig, så må man jo bare skifte jobb.” - L2

Dette kan gjøre at kontakt med eksterne mottakerne påvirker saksbehandlerne negativt, og derfor svekke den prososiale motivasjonen ettersom en opplever at en ikke har mulighet til å hjelpe alle.

L1 tydeliggjør viktigheten av det å hjelpe hverandre ved å oppgi at det ikke er lov til å si nei dersom noen har behov for hjelp. Når du er på jobb så skal du faktisk “gjøre et stykke arbeid” (L3). Det kommer også frem at lederne har en oppfatning av at de ansatte har et ønske om å hjelpe hverandre;

“Man har lyst til å hjelpe kollegaer. Jeg tror dette er en arbeidsplass hvor man har lyst til å bistå kollegaer i å løse problemer og finne gode resultater.” - L3

På tross av at de ansatte i HOD har et slikt ansvar som nevnt ovenfor, er det flere som oppgir at de lar seg motivere av å gjøre noe godt for andre;

“Det er jo hyggeligere å gi de bedre tilbud. Alle som jobber i helsetjenesten, eller det er jo ikke alle, men de fleste som jobber i helsetjenesten, har jo nettopp den motivasjonen, at de ønsker å hjelpe andre.” - R6

Det såes liten tvil om at HOD er verdi-orienterte overfor mottakerne;

“Gode tilbakemeldinger er også viktig for motivasjonen. Det å kunne dele positive erfaringer med hverandre også, det er noe jeg ser på som viktig hos en leder. Det å være ærlige mot hverandre, og ha en felles åpenhet er viktig. Dette bidrar til å øke motivasjonen.” - R15

Funnene som har kommet frem i undersøkelsen indikerer at utvalget består av medarbeidere med universelle verdier, da de i stor grad motiveres av samfunnsoppdraget uten særlig behov for direkte kontakt med eksterne mottakere. Samfunnsoppdraget i seg selv ble ikke nevnt som en spesifikk motivasjonsfaktor, men årsaken til dette kan virke å være knyttet til manglende kjennskap rundt selve begrepet. De ansatte i HOD bør, på grunnlag av blant annet dette, ha lettere for å motiveres prososialt.

4.4 Ledelse

Grant & Berg (2010) trekker frem at forskning foreslår at transformasjonsledelse også kan spille en viktig rolle i formingen av prososial motivasjon. Dette er et resultat av at transformerende ledere motiverer de ansatte til å koble arbeidet de gjør med kjerneverdiene sine (Bono & Judge 2003). Transformerende ledelse går blant annet ut på at lederen tar ansvar for sine medarbeidere, og bruker samtalene til å utvikle medarbeidernes tenkning (Arnulf 2012). Det kommer frem at majoriteten av lederne har fokus på å ha jevn dialog med medarbeiderne sine, gi tilbakemeldinger og drøfte problemstillinger når det er behov for det;

“Det å ta ansvar og få ros for gode leveranser. Og dette med åpenhet, deling og å hjelpe hverandre. Jeg bruker ganske mye tid på å motivere de ansatte til å tørre å gå litt utenfor komfortsonen sin. Det tror jeg man vokser veldig på, men så må man ikke gjøre det lengre enn det som er rimelig.” - L4

Mye tyder på at medarbeiderne opplever at lederne har fokus på åpen dialog, og at de kan snakke med lederne når de har behov for det. Det er også en god kultur for tilbakemeldinger, noe som settes pris på av medarbeiderne;

“Jeg føler meg alltid velkommen når jeg tar opp ting med min leder. Vi kan ha gode diskusjoner. Lederen har alltid tid til å ta stilling til en problemstilling jeg kommer med.

Lederen har tid til å koble seg på og gi tilbakemeldinger fremfor å komme tilbake til det dagen etter. Dette bidrar til at jeg kan fortsette på det arbeidet jeg ønsket å få hjelp med. Det er gull verdt.” - R10

På den andre siden kommer det også frem at ikke alle opplever dette som like bra, og at det eksisterer noe misnøye rundt tilgjengeligheten til lederne. Et fåtall av deltagerne i fokusgruppene nevnte dette som en faktor, men enkelte andre deltakere ga uttrykk for at de kan understøtte dette synet;

“Lettere for folk å ha en god dialog med lederen sin hvis døren er åpen. At man er tilgjengelig. Det som er problemet ofte her i huset, er det at lederne aldri er tilstede. De løper fra det ene ”viktige” møtet til det andre hele tiden.” - R13

Dessverre har ikke lederne til deltakerne som trakk frem dette vært en del av vår undersøkelse, og det er derfor ikke mulighet til å se dette opp mot lederens egen oppfatning.

Lederne oppgir at de utfører årlige medarbeidersamtaler, og har inntrykk av at dette er et velfungerende verktøy. Dette fordi de får mulighet til å ha tettere oppfølging av sine medarbeidere, samtidig som det legges til rette for gjensidig tilbakemelding. De ansatte derimot setter mer pris på den daglige samtalen;

“Personlig så liker jeg ikke medarbeidersamtalen noe særlig godt. Jeg liker ikke å gå inn og snakke om arbeidsforholdet og meg selv og alt dette. Jeg liker bedre den daglige samtalen.” - R16

Transformerende ledelse går også ut på at en skal utføre individuell hensyntagen. Dette innebærer lederens evne til å se det unike i hver enkelt av sine medarbeidere, og dermed møte de ulike behovene de har, da alle har et ønske om å bli sett (Arnulf 2012). Det er tenkt at dette skaper prososial motivasjon gjennom at de ansatte gjengjelder denne støtten ved å forplikte seg til organisasjonens mål og engasjere seg i atferd som hjelper organisasjonen med å nå disse målene (Grant & Berg 2010). En av respondentene legger frem en av de viktige oppgavene en leder bør ta seriøst;

"For lederen er det absolutt superviktig å se alle, men også det å vite litt om alle. Vite om bakgrunnen til sine ansatte, og vite hva de ansatte kan. Og da må du faktisk ta deg tid til å åpne personalmappen og se på hva vedkommende har gjort" - R16

Teorien om prososial motivasjon, ifølge Grant (2007), vil gjøre at en er ytterligere affektivt engasjert i arbeidet som utføres. Ved å kjenne sine ansatte, vil en leder legge mer arbeid i det å kunne tilrettelegge for sine medarbeidere og hjelpe til ved behov. Flere av lederne trekker frem at alle ansatte er ulike og at en må tilpasse ledelsesstilen i henhold til den ansattes behov, samt situasjonen. Dette kom særlig frem i forbindelse med i hvor stor grad de ansatte trenger tilbakemeldinger på jobben de gjør;

"Noen motiveres veldig godt av å få anerkjennelse for den innsatsen de har lagt ned og det de har levert - få et klapp på skuldra og bli sett. Andre er ikke så opptatt av det, og hvis det blir for mye av det er det sånn "Hva er dette her for slags arbeidsplass" liksom. Så det er litt ulikt, hvor mye folk vil høre det." - L2

Samtidig nevnes det ikke i betydningsfull grad hvilke hensyn som tas i forhold til dette i andre sammenhenger. Derimot har intervjuene med lederne gitt inntrykk av at det eksisterer en bevissthet rundt det. Som L4 uttalte; "Man blir på en måte ikke bedre enn det svakeste ledd". Dette tolkes som at lederne forsøker å ivareta alle de ansattes behov slik at en har et bedre utgangspunkt for å få alle med.

Resultatene fra fokusgruppene viser tendenser til at dette fokuset også merkes av de ansatte, og at "det er en aktiv HOD-politikk, det at alle skal med på et eller annet vis" (R16). Dette fremkommer blant annet ved at 11 av 19 bekreftet at de syntes den nærmeste lederen deres er støttende, åpen og inkluderende. På en annen side kommer det frem at dette varierer fra leder til leder, og at alle ikke er like gode til å ta individuelle hensyn og inkludere;

"Det varierer veldig hvordan lederne bruker tid på å forstå hvem medarbeideren er. Det kan variere enormt etter leders måte å være på. Hvis du har en seksjon av stort omfang, og har noen som jobber helt marginalt i forhold til det som er kjerneområdet, så vil du lett kunne bli fallende utenfor og glemt. At du ikke blir invitert inn. Det eksisterer jo." - R14

Det kom også frem at det i noen tilfeller ble oppfattet at lederens handlinger ikke er overensstemmende med de tilbakemeldingene den ansatte får;

“Jeg føler jo jeg gjør en god innsats og strekker meg langt for å gjøre jobben min, og får alltid positive tilbakemeldinger fra lederen min. Allikevel så følger det ikke med lønn i det hele tatt. Så man jobber og jobber og får bare positive tilbakemeldinger men samtidig henger langt etter lønnsmessig. Da kan jo det virke veldig demotiverende da.”

- R2

I henhold til rettferdighetsteori kan opplevd urettferdighet føre til at motivasjonen hos de ansatte synker, samt påvirke jobbtilfredshet og merytelse (Kaufmann & Kaufmann 2015, 136). Denne respondenten viste også gjennomgående at motivasjonen for arbeidet var lav, og at vedkommende slet med følelsen av at lederne ikke så nytten i arbeidet som ble lagt ned. Dette kan være verdt å bemerke seg, men samtidig er det usikkert hvilken årsakssammenheng det er mellom disse faktorene, og hva som eventuelt fungerer som en utløsende faktor.

Slike tilfeller kan også svekke lederens idealiserte innflytelse, som også er en viktig del av transformasjonsledelse. Dette innebærer at lederen våger å bli sett og stå for noe, samt at vedkommende er en troverdig budbærer for egne krav og visjoner (Arnulf 2012). Dette ble lite nevnt, men viktigheten av at “man skal vite litt hvor man har ledelsen” og at lederen skal være “noenlunde forutsigbar, og ikke vingle for mye” (L2) ble trukket frem. Medarbeiderne ga også inntrykk i at det var variasjon i lederne på dette punktet;

“Det er noen ledere som er veldig høye på seg selv, og tror at de har mye makt over deg og skal styre over deg. Og det er noe med at en ikke bør ha denne holdningen. Har man dette vil man ikke klare seg, og ikke klare å oppnå de resultatene en ønsker.” -R15

En transformerende leder skal også være en inspirerende motivator. Hensikten med dette er å få medarbeiderne til å forstå og tro på sin egen rolle i organisasjonens fremtid (Arnulf 2012). Per dags dato foregår det en sentralisering i HOD, som vil påvirke mange av deltakerne i fokusgruppene på sikt. Det har kommet frem at mange av de ansatte mener de ikke har fått tilstrekkelig informasjon rundt dette, noe som påvirker trygghetsfølelsen og miljøet innad;

“Det blir jo litt utrygghet, og man kan jo miste ganske mange gode ansatte på det. Da blir jo det private en sterk konkurrent til det offentlige. Så skaper det litt dårlig miljø, det har påvirket miljøet hos oss. Når vi ikke aner hva som skjer, og hvor lang tid det går. Og hvorfor det sentraliseres, er jo også et spørsmål man kan stille seg. Man mister jo tilknytning til departementet. Hva er poenget?” – R2

Samtidig trekker lederne frem at de har stor grad av informasjonsdeling og oppdaterer de ansatte løpende. Majoriteten trekker frem at de ønsker å bidra til at de ansatte skal oppleve at HOD er en trygg arbeidsplass.

“Jeg bruker masse tid på å trygge. Jeg har aldri hørt noe om at noen av disse er utrygge på meg eller at jeg har noen skjulte agendaer eller noe sånt - det er det viktig å ikke ha som leder altså.” – L4

En av lederne trekker blant annet frem at vedkommende “ikke har noe problem med å være åpen om det jeg kan være åpen om” (L4). I tillegg har organisasjonen prosesser for å holde medarbeiderne oppdatert;

“Vi har jo en virksomhetsplan og alle seksjoner har jo runder med sine egne tre-fire ganger i året med hva som er målene og hvor vi er. Alle må rapportere tilbake gjennom virksomhetsplan-prosessen. I tillegg er det jo en løpende dialog mellom ledere og medarbeider for at vi skal vite i fellesskap hvor man er i dette landskapet.”
- L3

Her er det tydelig at det er noe uoverensstemmelse mellom ledernes og medarbeidernes syn. Ved analyse av datamaterialet ble det funnet noen tilfeller hvor lederens perspektiv på hva de selv gjorde var motstridende med hva medarbeiderne deres opplevde. Her trekkes ikke respondentenes eller ledernes nummer frem, grunnet ivaretagelse av anonymitet.

Transformasjonsledelse er, som tidligere nevnt, tenkt å skulle motivere de ansatte til å koble arbeidet de gjør med kjerneverdiene sine (Bono & Judge 2003). Til tross for at funnene viser at det ikke nødvendigvis utøves transformerende ledelse i sin opprinnelige form, sier hele 16 av 19 at de mener jobben de gjør samsvarer med verdiene deres. Noen sier også at det strider mot verdiene noen ganger, men heller sjeldent, og en av de ansatte trekker frem at “jeg legger

inn ekstra aksjer hvis jobben matcher mine egne verdier” (R8). De verdikonfliktene som er nevnt av utvalget har vært knyttet til politikken som føres. Da ansatte i departementet skal forholde seg nøytralt i sin rolle og være fokusert på fag, skal ikke dette påvirke arbeidsinnsatsen (L3).

Det vil være vanskelig å si noe om ledelsen generelt i denne oppgaven, da det kommer frem at lederne er veldig forskjellige. På en annen side gir det et inntrykk av hvordan forholdet mellom ledelse og medarbeidere er.

5.0 Resultater

Tendensene som fremkommer ved HODs organisasjonsstruktur og jobbdesign tyder på at det ikke er tilrettelagt for å fremme prososial motivasjon. Offentlig forvaltning, herunder departementet, er styrt av et låst hierarki og rollefordeling som vanskeliggjør kontakt med eksterne mottakerne i form av sluttbrukere. Dette nevnes av Grant (2007) å være en av de viktigste pådriverne til prososial motivasjon hos ansatte. Samtidig gir majoriteten av utvalget uttrykk for at en eventuell kontakt med sluttbrukere ville vært belastende i det lange løp. Samtidig eksisterer det regelmessig kontakt med interne mottakere, noe utvalget trekker frem som positivt.

Det å si takk for hjelpen har blitt nevnt av Lai (2017) som effektivt for å øke den prososiale motivasjonen til de ansatte. Det blir informert om at dette gjøres, men at termen “tilbakemeldingskultur” foretrekkes ettersom “takknemlighetskultur” oppleves som fremmed av utvalget. Utvalget presiserer at tilbakemeldinger verdsettes, og dette utøves også i stor grad. Andre faktorer som trekkes frem som tilstedeværende og verdsatt, er utfordringer og variasjon i arbeidsoppgaver. Dette utgjør at HOD heller mer mot et tradisjonelt jobbdesign hvor en har fokus på at oppgaven er selve drivkraften (Hackman & Oldham 1980; Lai 2017).

Oppgavebetydning er også en viktig faktor ved prososial motivasjon (Grant 2007). Utvalget trekker frem at det kan være vanskelig å se resultater av arbeidet grunnet organisasjonens natur, men at samfunnsoppdraget oppleves som elementært.

Utvalgets utsagn viser klart og tydelig at HOD er preget av kollektivistiske normer. Dette, i tillegg til at det eksisterer en kultur for å hjelpe andre, er gode forløpere til prososial

motivasjon (Grant & Berg 2010; Lai 2017). Både arbeidsmiljø og det kollegiale forholdet som er opparbeidet på denne arbeidsplassen settes stor pris på av utvalget. De kollektivistiske normene fremmes av den interne avhengigheten, det gode arbeidsmiljøet og samfunnsoppdraget som felles mål. Ledere oppfordrer også de ansatte til å ta direkte kontakt med hverandre og bistå der det trengs. De kollektive normene understøttes derfor av alle deler av utvalget.

Funnene som har kommet frem i undersøkelsen indikerer at utvalget består av medarbeidere med universelle verdier, da de i stor grad motiveres av samfunnsoppdraget uten særlig behov for direkte kontakt med eksterne mottakere. Dette understøttes av funnene rundt andreorienteringen som eksisterer i HOD, der det viser seg at de ansatte i større grad har kontakt med de kjente og interne mottakerne. Til tross for at respondentene ikke nevner samfunnsoppdraget som hovedfaktor ved spørsmål om motivasjon, kommer dette klart frem at er en pådriver senere i intervjuene. De ansatte i HOD bør på grunnlag av sine universelle verdier ha lettere for å motiveres prososialt ettersom organisasjonens formål har stor betydning for befolkningens helsetjenester.

Da transformasjonsledelse er en viktig faktor for å fremme prososial motivasjon, ettersom det bidrar til at de ansatte kobler arbeidet de gjør med kjerneverdiene sine (Grant & Berg 2010; Bono & Judge, 2003). Dette vil derfor ha innvirkning på hvorvidt de ansatte opplever prososial motivasjon. Det forekommer imidlertid at lederne innad i organisasjonen har ulikt syn på ledelse. Dette resulterer i at lederstilen også varierer i stor grad. Noen av komponentene i teorien transformasjonsledelse utøves, men totalt sett gis det ikke inntrykk av at denne type ledelsesstil er utbredt i sin fullkomne form. Utvalget oppgir at de opplever verdiene sine som overensstemmende med arbeidet de gjør, til tross for dette. Samlet sett kan det se ut til at det er lite årsakssammenheng mellom transformasjonsledelse og prososial motivasjon i HOD. Dette er dog ikke ensbetydende med at lederne ikke har noen innvirkning på de ansattes opplevelse av å være prososialt motivert.

6.0 Oppsummering

I dette kapittelet vil de viktigste elementene trekkes frem, og problemstillingen vil bli besvart. Videre vil kritikk for egen oppgave belyse områdene hvor det gis inntrykk av forbedringspotensiale. Det vil også fremlegges anbefalinger til videre forskning for å belyse temaet ytterligere.

6.1 Konklusjon

Gjennom dette kvalitative studiet er det blitt utviklet større innsikt i fenomenet prososial motivasjon og hvordan dette eksisterer i arbeidslivet. Problemstillingen for vår oppgave var som følger;

“Hvordan utspiller prososial motivasjon seg uten bevisste strategier?”

Gjennom datainnsamling, analyse og drøfting er det blitt tatt utgangspunkt i de fire forløperne til prososial motivasjon som Grant og Berg (2010) trekker frem;

- Jobbdesign
- Normer
- Individuelle forhold
- Ledelse

Disse faktorene tatt i betraktning, tyder på at prososial motivasjon uten bevisste strategier *kan* eksistere naturlig i en organisasjon. Dette er ikke nødvendigvis generaliserbart til andre organisasjoner enn HOD, men vil heller kunne brukes som en mer generell teori om hvordan prososial motivasjon kan utspille seg naturlig. Samtidig eksisterer ikke fenomenet i like stor grad som det trolig ville gjort dersom HOD hadde prioritert ytterligere fokus på fenomenet og iverksatt fremmede tiltak.

6.2 Anbefaling til videre forskning

Gjennom utførelse av forskningen har det oppstått en del utfordringer i forbindelse med at prososial motivasjon er et såpass nytt begrep. Behovet for ytterligere forskning på temaet er derfor stort.

Det kan være interessant å utføre observasjoner av hvordan dynamikken i en organisasjon faktisk fungerer. På denne måten kan en undersøke hvilke disposisjoner for prososial motivasjon som ligger i det kollegiale forholdet internt i bedriften, samt i den daglige kontakten med eksterne mottakere. Her kan det også være interessant å undersøke kommunikasjon internt for å se om dette har innvirkning på prososial motivasjon.

Personlighet har i utgangspunktet en sentral rolle i teorien om prososial motivasjon, slik Grant (2007) fremlegger det, og det kan derfor være interessant å se nærmere på dette aspektet i en organisasjon hvor de ansatte ikke har direkte kontakt med mottakerne.

Som tidligere nevnt er prososial motivasjon et område av organisasjonspsykologien som har behov for å suppleres da det er lite forsket på. Det kan være interessant å se videre på hvordan prososial motivasjon kan eksistere i bedrifter som ikke har direkte kontakt med mottakere. HOD er et eksempel på en slik organisasjon, og gjennom undersøkelse av eksisterende forskning ble det funnet begrenset informasjon på dette området. Kanfer (2009) sier blant annet at forskning utført på kontakt med mottakerne først og fremst gjelder jobbmotivasjon i servicesektoren. Det kan totalt sett se ut til at det er behov for mer forskning for å kunne redegjøre ytterligere hvordan prososial motivasjon kan fremmes blant ulike typer bedrifter og ansatte.

6.3 Kritikk og refleksjon

Da denne problemstillingen ble satt, var det et valg som innebar at oppgaven ikke ville ha mye støtte i annen forskning, og har derfor lite sammenligningsgrunnlag. Ønsket var likevel sterkt rundt det å kunne belyse et begrep ikke mange har kjennskap til. Det faktum at respondentene hadde begrenset innsyn i begrepet kan ha preget resultatene til en viss grad. Likevel sitter vi igjen med følelse av å ha bidratt til å belyse temaet på en god måte.

Grunnet oppgavens omfang, og alle faktorer som spiller inn på den prososiale motivasjon, var det begrenset hvor mange forskere vi kunne lete etter som hadde skrevet noe om prososial motivasjon. Valget falt derfor på forskningsartikkelen til Grant og Berg (2010). Det var begrenset hvilke artikler som var spisset mot vår problemstilling, grunnet manglende tid og ressurser fokusert vi på disse. Det er derfor mulig vi kunne belyst temaet ytterligere dersom flere artikler hadde blitt benyttet i større grad.

Som nevnt tidligere kommer det mye data ut av intervjuer. Derfor ble valget å kategorisere dette opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Det gjorde det enklere å manøvrere seg gjennom dataene, og sortere ut. Vi kunne derfor gått dypere inn i analysen, og fokusert i større grad på hva alle de enkelte respondentene la frem, og ikke fokusert på hva som ble nevnt hyppigst. Grunnet kravet om anonymisering, og de etiske retningslinjene, er respondentene gjort så anonyme som mulig. Hadde vi sett bort fra dette kravet, kunne vi gått mer i dybden på hvordan de individuelle forskjellene utspilte seg i intervjuene.

Som nevnt i analyse og drøftingsdelen, var ikke alle lederne vi intervjuet direkte leder til respondentene. Vi ser at det kunne vært fordelaktig å intervjuere ledere og deres medarbeidere, for å kunne sammenligne medarbeiderens meninger opp mot lederens. Det er derfor noen tilfeller hvor vi ikke har fått sett om det leder ytrer passer med det medarbeideren sier, og om de derav har samme oppfatning om temaet.

Valget av metode former hvordan oppgaven vil se ut. Hadde kvantitativ metode blitt valgt, ville vi hatt et større utvalg og mulighet til å rekke over mer data. Med dette kunne vi hatt et større grunnlag for å generalisere til populasjonen i HOD. Det hadde også vært mulig å istedenfor benytte et komparativt casestudie for å ha større grunnlag for å generalisere til flere bedrifter enn kun HOD. Ønsket var imidlertid å si noe om temaet fremfor å sikre ekstern validitet i form av generalisering fra utvalg til populasjon.

Et annet element som kan være interessant å bemerke seg er at de benyttede teoriene i utgangspunktet er utviklet av personer som har et helt annet ambisjonsnivå, og kjenner den akademiske verden på en helt annen måte enn allmennheten. Det finnes mange mennesker

som ikke er like ambisiøse og like kapable til å oppnå resultater, men som kanskje står nærmere tilbakemeldinger fra sine mottakere.

Det er en mulighet for at disse teoriene er mer anvendelige jo høyere utdanning den enkelte har. Dette gjelder i den grad individet er avhengig av kognitiv forståelse, eller modellbasert virkelighetsforståelse, for å påvirke sine omgivelser med bakgrunn i en felles forståelse og faglige begreper. I denne sammenheng kan det man kaller prososial motivasjon også være en grunn for grupperinger og differensiering.

I de statlige organer eksisterer en etatsforståelse. En kan stille spørsmål ved om denne er så komplisert at den nesten motvirker tjenesten den er satt til å yte gjennom en fjern intern virkelighetsforståelse. I et byråkrati som HOD, er det mulig at følt påvirkningsevne til syvende og sist oppleves som demotiverende. Dette med grunnlag i at en kan føle at en kjemper mot en uhåndterlig byråkratisk masse, og føler en ikke får brukt de faglige kvalifikasjonene man en gang har brukt så mye tid på å oppnå.

Til slutt ønsker vi å nevne at undersøkelsen har gitt oss et innblikk i prososial motivasjon. Selv om temaet er avhengig av mer forskning, har læringskurven vært stigende. At prososial motivasjon kan eksistere i organisasjoner som ikke har strategier for dette, viser at det eksisterer et forbedringspotensiale hva gjelder strategier for denne typen motivasjon. Vi håper med dette at oppgaven kan inspirere til å utvide forskningsarenaen og øke fokuset rundt prososial motivasjon.

7.0 Litteraturliste

- Adams, John S., Leonard Berkowitz, Elaine Hatfield & Elaine Walster. 1976. *Equity theory: Toward a general theory of social interaction?* New York, NY: Academic Press.
- Ajzen, Icek. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:179-211.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Bono, Joyce E. & Timothy A. Judge. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46:554-571.
- Bass, Bernard. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:9–32.
- Batson, C. Daniel. 1994. Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20:603-610.
- Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo & Sanjay T. Menon. 2000. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21:747-767.
- Chatman, Jennifer A. & Sigal G. Barsade 1995. Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40:423-443.
- De Dreu, Carsten K. W., Ellen Giebels & Evert Van de Vliert. 1998. Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83:408-422.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: NY; Plemmer

- Deci, Edward L., Richard M. Ryan & Stone, Dan N. 2009. Beyond talk: Creating autonomous motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(1):75-91.
- Dodd, Nancy G. & Daniel C. Ganster. 1996. The interactive effects of task variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17:329–347.
- Ferris, G. R. & D. C. Gilmore. 1985. A methodological note on job complexity indexes. *Journal of Applied Psychology*, 70:225–227.
- Frey, Carl B. & Michael Osborne. 2013. *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* OMS Working papers.
- Gerhart, Berry. 1988. Sources of variance in incumbent perceptions of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 73:154–162.
- Gebauer, Jochen E., Michael Riketta, Philip Broemer & Gregory R. Maio. 2008. Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 42:399-420.
- Grant, Adam M. 2007. Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management*, 32(2):393–417.
- Grant, Adam M. 2008. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93:48-58.
- Grant, Adam M. & Justin M. Berg. 2010. Prosocial motivation at work: How making a difference makes a difference. Forthcoming in K. Cameron and G. Spreitzer (red.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.

- Griffin, Mark A., Andrew Neal & Sharon K. Parker. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management Journal*, 50(2):327-347.
- Hackman, J. Richard. 1992. Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2:199–267. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. Richard., & Greg. R. Oldham. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:250-279.
- Hackman, J. Richard., & Greg. R. Oldham. 1980. *Work design*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Heider, Fritz. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Herzberg, Frederick., Bernard. Mausner og Barbara.B. Snyderman. 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley
- Hogan, Eileen. A. & Daniel. A. Martell. 1987. A confirmatory structural equations analysis of the job characteristics model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39:242–263.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2013. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kanfer, Ruth. 2009. Work motivation: Advancing theory and impact. *Industrial and Organizational Psychology*, 2:118-127.

- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Korsgaard, M. Audrey., Meglino, M. Bruce & S. W. Lester. 1997. Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82:160-177.
- Lai, Linda. 2017. "Motivasjon for å gjøre en forskjell. *BI Business Review*. Lesedato 05. mai 2018: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>
- Meglino, Bruce. M. & M. Audrey Korsgaard. 2004. Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89:946-959.
- . 2006. Considering situational and dispositional approaches to rational self-interest: An extension and response to De Dreu (2006). *Journal of Applied Psychology*, 91:1253-1259.
- Miller, Dale. T. 1999. The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54:1053-1060.
- Oldham, Greg R. and J. Richard Hackman. 2010. Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3):463-479.
- Pajarinen, Mika, Petri Rouvinen & Anders Ekeland. *Computerization and the Future of Jobs in Norway*. Rapport til Kunnskapsdepartementet, 2015.
- Regjeringen. Informasjon om Helse- og omsorgsdepartementet. Lesedato 19. mai 2018: <https://www.regjeringen.no/no/dep/hod/id421/>
- Schwartz, Shalom. H. & Anat Bardi. 2001. Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32:268-290.

Sims, H. P., Andrew D. Szilagyi & Robert T. Keller. 1976. The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19:195–212.

Stat & styring. God rolleforståelse. Lesedato 19.05.2018: <https://www.statogstyring.no/god-rolleforstaelse/>

Stone, Eugene. F., & Hal. G. Gueutal. 1985. An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal*, 28:376– 396.

Weiner, Bernard. 1986. *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.

Yukl, Gary A. 2012. *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

Vedlegg I: Intervjuguide

Guide til individuelle intervjuer med ledere i HOD

Fase 1: Introduksjon	<p>Informasjon</p> <ul style="list-style-type: none">• Informasjon om prosjektet og hva datamaterialet vil benyttes til• Om oss• Begrepsavklaring• Informere om opptak og anonymitet <p>Om respondenten</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan du fortelle litt om deg selv?<ul style="list-style-type: none">○ Alder○ Nåværende stilling• Hvilken erfaring har du?<ul style="list-style-type: none">○ Bakgrunn○ Fartstid i HOD• Kan du forklare kort hvorfor du takket ja til å være leder i din seksjon?
Fase 2: Motivasjon	<ul style="list-style-type: none">• Kan du nevne noe av det du motiveres av?• Kan du nevne tiltak dere har for å fremme motivasjon?• Ser du prososial motivasjon på arbeidsplassen?• Er kommunikasjon med mottakerne betydningsfullt for de ansatte?• Hva mener du er nyttig og verdifullt i det dere produserer?• Mener du at det er viktig for motivasjonen til de ansatte, at de har en relasjon til mottakerne av arbeidet de gjennomfører?

Fase 3: Normer	<ul style="list-style-type: none"> • Eksisterer det en takknemlighetskultur i HOD? • Er dere som ledere oppmerksomme på å vise takknemlighet overfor arbeidet de ansatte utfører? • Hvor ofte ønsker dere at de ansatte skal oppleve at de har en innvirkning på andre mennesker/mottakere?
Fase 4: Verdier	<ul style="list-style-type: none"> • Samsvarer arbeidet du gjør med verdiene dine? • I hvilken grad, og hvor ofte, ser du på deg selv og, og andre, som verdifulle bidragsyttere på arbeidsplassen? • Hvor viktig er det for deg, som leder, at dine medarbeidere motiveres av å gjøre noe godt for andre?
Fase 5: Transformasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Hva gjør dere, som ledere, for å tydeliggjøre gode resultater? • Hva gjør dere, som ledere for å tilrettelegge for prososial motivasjon? • ÿTror du at de ansatte opplever at de har meningsfylte oppgaver, klare roller, autonomi, og at de får konkrete tilbakemeldinger på arbeidet de utfører? • ÿOpplever du at du selv er støttende, åpen og inkluderende? • ÿMener du at du selv bidrar for at det skal finnes en psykologisk trygghet på arbeidsplassen?
Fase 6: Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du har tenkt på underveis som du kunne tenke deg å fortelle oss om? • Har du noen tanker rundt det vi har snakket om som du ønsker trekke frem?

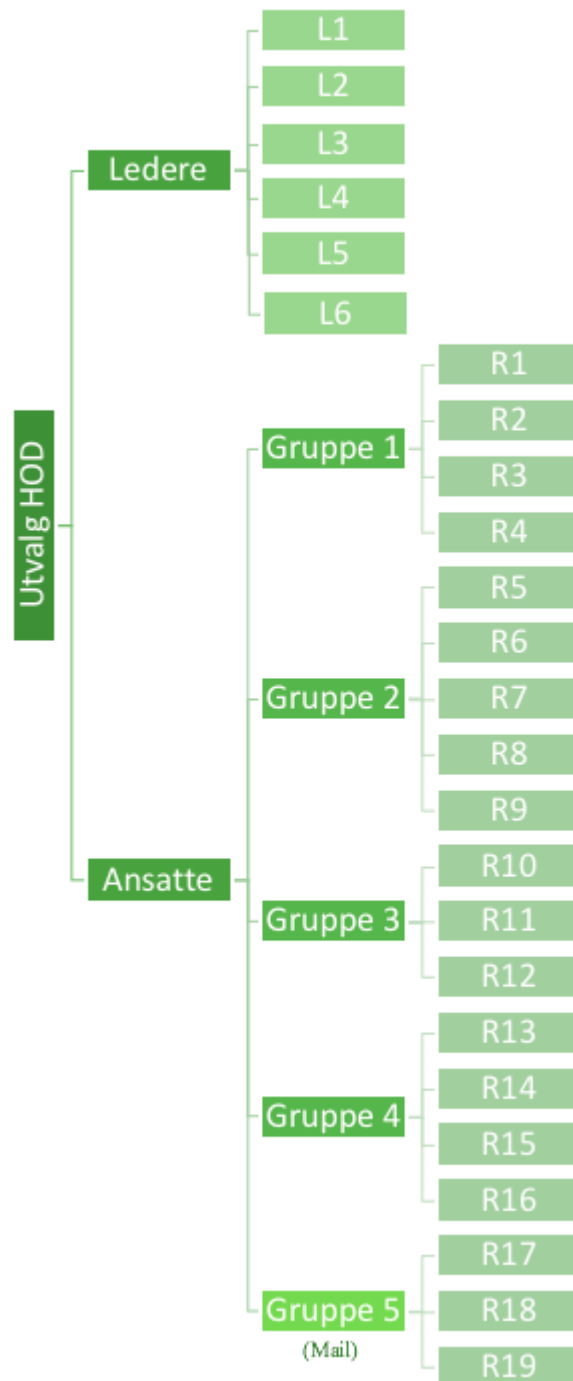
Vedlegg II: Samtaleguide til fokusgrupper

Guide til fokusgrupper med ansatte i HOD

Fase 1: Introduksjon	<p>Informasjon</p> <ul style="list-style-type: none">• Informasjon om prosjektet og hva datamaterialet vil benyttes til• Om oss• Begrepsavklaring• Informere om opptak og anonymitet <p>Om respondentene</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan dere fortelle litt om dere selv?<ul style="list-style-type: none">○ Alder○ Nåværende stilling• Hvilken erfaring har dere?<ul style="list-style-type: none">○ Bakgrunn○ Fartstid i HOD• Hvorfor ønsket dere å jobbe i HOD?• Rekk opp hånden dere som mener at jobben dere gjør har en innvirkning på andre.
Fase 2: Motivasjon	<ul style="list-style-type: none">• Kan dere nevne noe av det dere motiveres av?• Hvor viktig er det for dere å ha en jobb som kan gjøre livene til andre bedre?• Hvilke tiltak ville dere ha iverksatt for å fremme prososial motivasjon i egen jobb?• Tror dere at arbeidet deres hadde blitt opplevd mer betydningsfull hvis dere i større grad hadde hatt mulighet til å kommunisere med mottakerne?• Hva mener dere er nyttig og verdifullt i det dere produserer?

Fase 3: Normer	<ul style="list-style-type: none"> • Vil dere si at jobben dere gjør har en stor innvirkning på andre? • Opplever dere en relasjon til mottakerne av HODs tjenester? • Mener dere at jobben dere gjør har en positiv innvirkning på andre?
Fase 4: Verdier	<ul style="list-style-type: none"> • Samsvarer verdiene deres med arbeidet dere gjør, og hvem dere er som person? • I hvilken grad og hvor ofte, ser dere på dere selv og andre som verdifulle bidragsytere på arbeidsplassen?
Fase 5: Transformasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Får dere konkrete tilbakemeldinger på arbeidet dere utfører? • Har dere høy grad av autonomi i arbeidshverdagen? • Opplever dere at nærmeste leder er støttende, åpen og inkluderende? • Opplever dere at dere er trygge på arbeidsplassen?
Fase 6: Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe dere har tenkt på underveis som dere kunne tenke dere å fortelle oss om? • Har dere noen tanker rundt det vi har snakket om som dere ønsker trekke frem? • Rekk opp hånden dere som mener at jobben dere gjør har en innvirkning på andre.

Vedlegg III: Utvalgssammensetning



Vedlegg IV: Utdrag fra sammenstilling av fokusgrupper

TEMA: Motivasjon	
Spørsmål 3: <i>Kan du nevne noe av det du motiveres av?</i>	
Gruppe	Sammenstilte svar
1	<p>R4: At jobben oppleves som nyttig, se resultater, lære noe nytt, oppleve et fellesskap og føle meg verdsatt.</p> <p>R3: Treffe folk, fellesskap, godt miljø, lønn.</p> <p>R1: Utfordrende jobb, nye ting, gode og flinke kollegaer man kan forholde seg til og bruke. Godt arbeidsmiljø, lett å komme i kontakt med folk og diskutere. Ha et ansvarsområde.</p> <p>R2: Enig med de andre</p>
2	<p>R5: Godt arbeidsmiljø, kjekke kollegaer og utfordrende og varierte oppgaver – ingen dag er lik. Man får også snakket med veldig mange på huset.</p> <p>R4: Enig med R5</p> <p>R1: Enig med R5 og R4. Når man jobber tett opp mot politisk ledelse er ingen dag lik. Hvis man planlegger hva man skal gjøre i løpet av en uke, er det nesten sikkert at dette ikke vil gå etter planen. Dette kan være en utfordring, men det gjør det også spennende og man blir ikke lei av arbeidet. Det er også veldig mange hyggelige mennesker på arbeidsplassen.</p> <p>R3: Det mest basale er inntekt – man arbeider for pengene. Det å møte ærlige og oppriktige mennesker som man trives med, motiverer veldig. Variasjon i arbeidsdagen. Man må gjerne ha en plan for dagen eller uken, men man vet ikke helt hvordan dagen forløper.</p> <p>R2: Avgjørende med et godt arbeidsmiljø. Spennende og utfordrende å jobbe midt i mellom fag og politikk. Vi er også i en sektor som betyr mye for mange, og arbeidet er veldig viktig.</p>

3	<p>R1: Kvalitativt høyt nivå, tverrfaglig miljø, åpenhet- og raushet, dele kunnskap og spille hverandre gode, se resultater, se endepunkter.</p> <p>R2: Arbeidsoppgavene, resultater, kollegaer.</p> <p>R3: Åpenhet og raushet, profesjonalitet, spennende arbeidsoppgaver, det å kunne være med å påvirke.</p>
4	<p>R4: Interessante arbeidsoppgaver, gode kollegaer, godt arbeidsmiljø, min egen “drive” for ting, og selvfølgelig lønn.</p> <p>R3: Arbeidsmiljø, målsetting, kontroll, struktur i arbeidshverdagen, planlegging, positivitet. Det å ikke gi opp i vanskelige perioder er også viktig for meg. Det gir en god mestringsfølelse.</p> <p>R2: Tillitsfulle kollegaer, at en ikke sliter med konkurranse, men jobber som et team, hyggelig atmosfære i arbeidet. Det er viktig at folk synes det er gøy å komme med litt vittigheter. Samarbeid med andre er kanskje det jeg stimuleres mest av, og da gjerne på tvers av avdelinger, departementer, organisasjoner og land.</p> <p>R1: Godt sosialt arbeidsmiljø, interessante og varierte arbeidsoppgaver, tilbakemeldinger på gjennomførte oppgaver, kunnskaps- og erfaringsdeling og diskusjoner som leder til gode løsninger. De gode tilbakemeldingene man får fra omverdenen lever man godt på.</p>

Vedlegg V: Helse- og omsorgsdepartementets overordnede organisasjonskart

