

## **Motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere**

**Hvilken betydning har prososial motivasjon, autonomi og målorientering for indre motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester?**

**En kvantitativ studie om motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere**

Diakonhjemmet Høgskole  
Institutt for diakoni og ledelse  
Verdibasert ledelse

Christian Haaland

Masteroppgave i verdibasert ledelse  
Veiledere: Beate Jelstad Løvaas og Olav Helge Angell

Innlevert: 02.11.2012

Antall ord: 23343

## Forord

Linjene du nå leser, er begynnelsen på slutten av litt over 4 år som masterstudent. En stor dose hardt, tidkrevende og fremfor alt lærerikt arbeid har omsider båret frukter. Resultatet er en masteroppgave jeg kan stå inne for, og som gjenspeiler mitt interessefelt og min arbeidshverdag. Skriveprosessen skulle vise seg å være en krevende fornøyelse, og veien frem til målet har vært kronglete. Underveis var det nødvendig å stoppe opp, og ta noen skritt tilbake og se på hele prosjektet med et nytt, kritisk og undrende blikk. Prosjektet tok all min energi, og hadde på det mest intense mer preg av destruktivitet enn konstruktivitet. I etterkant ser jeg at dette sporskiftet var påkrevd, ettersom det førte til at masteroppgaven fikk anledning til å vokse og utvikle seg til det den er i dag.

Nå er det på tide å takke alle dem som har bidratt til at masterprosjektet har latt seg realisere. Først vil jeg takke alle respondentene. Datamaterialet hadde ikke vært det samme uten dere. En stor takk til mine veiledere, førsteamanuensis Beate Jelstad Løvaas og professor dr. polit. Olav Helge Angell. Beate for hennes verdifulle kunnskap om motivasjon som fagfelt, og for tips om relevant litteratur. Olav Helge for hans solide kunnskap om vitenskapelig metode og systematisk arbeid, og hans evne til å være klar og tydelig når jeg trengte det som mest. En takk til Stanley Johannessen, konsulent på forbundskontoret til FO, for hjelp med å finne respondenter til spørreundersøkelsen. Takkes må også Rune Rønning, forskningsleder ved AFF, for informasjon og dokumentasjon om AFFs lederundersøkelser. En takk rettes også til andre som faglig sett har bidratt, både når det gjelder litteratur og konstruktive innspill. Veiledningsgruppen min fortjener også en takk for konstruktive tilbakemeldinger og godt samhold. Jeg må også takke min arbeidsgiver, Bydel Stovner, for at jeg fikk muligheten til å ta denne utdanningen, og for støtten, forståelsen og fleksibiliteten jeg har blitt vist gjennom studietiden. En stor takk til min nærmeste leder, Marthe-Kari Harlem, mine lederkollegaer og mine ansatte på Haugenstua dagsenter. En takk sendes også familie og venner, og alle andre som har bidratt til at jeg er kommet der jeg er i dag. Takk for all støtte, og ikke minst for troen på at dette var noe jeg kunne klare. Alt ordner seg til slutt. Med den rette motivasjonen er alt mulig.

Christian Haaland

Oslo, 1.november 2012

## Sammendrag

Tema for denne undersøkelsen er motivasjon. Formålet er å undersøke bestemte drivkrefter hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere. Blant mange mulige aspekter, har jeg valgt å se nærmere på prososial motivasjon, autonomi og målorientering og deres betydning for indre motivasjon. Problemstillingen er:

*Hvilken betydning har prososial motivasjon, autonomi og målorientering for indre motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester?*

Arbeidshverdagen til førstelinjeledere er kompleks, og kompleksiteten forsterkes når omdreiningspunktet er en kombinasjon av fag og ledelse. I dette landskapet står motivasjon sentralt. Indre motivasjon er en kilde til gode arbeidsprestasjoner, og er uløselig knyttet til opplevelsen av mening, tilfredshet og mestring. Kunnskap om hva som skaper motivasjon og engasjement har betydning for hvordan rollen som førstelinjeleder kan forstås, samt hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for at den enkeltes indre motivasjon styrkes og utvikles.

Teori og forskning gjør det meningsfullt å se prososial motivasjon, autonomi og målorientering i sammenheng med indre motivasjon. Funnene som fremkommer i denne undersøkelsen, drøftes i lys av relevant teori og forskning. Datamaterialet er samlet inn ved bruk av kvantitativ metode. En spørreundersøkelse ble gjennomført blant vernepleiere som jobber i kommunale helse- og sosialtjenester (KS og Oslo kommune). Spørreundersøkelsen avstedkom 1084 responser, som utgjør en svarprosent på 35 %. Blant disse har 350 personer oppgitt at de er førstelinjeledere. Resultatene viser at førstelinjelederne har høy grad av indre motivasjon. I analysen gjøres det bruk av både korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. Analysen viser at prososial motivasjon, autonomi og målorientering hver for seg har en høy gjennomsnittskår, og at de hver for seg har en signifikant korrelasjon med indre motivasjon. Autonomi har en meget sterk korrelasjon når sammenhengen mellom flere variabler undersøkes.

Studiens resultater er diskutert, samt dens begrensninger. Implikasjoner og forslag til videre forskning er presentert.

## **Abstract**

The subject of this study is motivation. The purpose is to examine some motivational aspects among social educators (vernepleiere) who work as first-line managers. Among many possible aspects, I have chosen to examine prosocial motivation, autonomy and goal orientation/achievement goals and their impact on intrinsic motivation.

The role of the first-line managers is arguably an important role, particularly when it comes to holding a professional position in a complex work area. The complexity is enhanced when the fulcrum is a combination of profession and management. In this landscape motivation plays an important role. Intrinsic motivation refers to motivation that is driven by an interest or enjoyment in the task itself, and is positively related to work performance, job satisfaction and mastery. Knowledge of what creates motivation and commitment are important for how the role of first line managers can be understood, and how organizations can facilitate the individual's intrinsic motivation, and how it can be strengthened and improved.

Theory and research makes it meaningful to look at prosocial motivation, autonomy and goal orientation/achievement goals in the context of intrinsic motivation. The findings presented in this study are discussed in light of relevant theory and research. The data is collected using quantitative methods. A survey was conducted among social educators working in community health and social services (KS and Oslo kommune). The survey gave rise to 1084 responses, representing a response rate of 35%. Among these, 350 persons stated that they are first-line managers. The results show that first-line managers have a high degree of intrinsic motivation. In the analysis, correlation analysis and regression analysis are used to measure the significance. The analysis shows that the prosocial motivation, autonomy and goal orientation/achievement goals each have a high mean score, and that they each have a significant correlation with intrinsic motivation. Autonomy has a very strong correlation when estimating the relationships among the variables.

The findings are discussed, as well as limitations, possible practical implications and suggestions for future research.

## Innhold

1	Innledning .....	6
1.1	Undring .....	6
1.2	Bakgrunn for valg av tema .....	7
1.3	Problemstilling .....	9
1.4	Oppgavens struktur .....	12
2	Teori .....	13
2.1	Motivasjon .....	13
2.2	Indre og ytre motivasjon .....	15
2.3	Prososial motivasjon .....	17
2.4	Selvbestemmelsesteorien (SDT) .....	22
2.5	Målorientering .....	25
2.6	AFFs lederundersøkelser .....	29
2.7	Oppsummering teori .....	30
3	Metode .....	32
3.1	Valg av metode .....	32
3.2	Datainnsamling .....	32
3.2.1	Spørreundersøkelsen .....	32
3.2.2	Måleinstrumentet .....	33
3.2.3	Utvalg .....	35
3.2.4	Distribusjon og respons .....	35
3.2.5	Refleksjon om respons .....	36
3.3	Analyseverktøy .....	38
3.4	Reliabilitet .....	39
3.5	Validitet .....	40
3.6	Metoderefleksjon .....	41
4	Analyse .....	44
4.1	Presentasjon av funn .....	44
4.1.1	Deskriptiv statistikk .....	44
4.1.2	Korrelasjonsanalyse .....	45
4.1.3	Regresjonsanalyse .....	47
4.2	Oppsummering analyse .....	48
5	Diskusjon .....	50

5.1	Innledende betraktninger .....	50
5.2	Prososial motivasjon og indre motivasjon.....	51
5.3	Autonomi og indre motivasjon .....	55
5.4	Målorientering og indre motivasjon .....	59
5.5	Oppsummering .....	62
5.6	Begrensninger og videre forskning.....	64
5.7	Implikasjoner for praksis .....	65
6	Litteraturliste.....	67
	Vedlegg .....	71
	Vedlegg 1: The Job Impact Framework .....	71
	Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen .....	72
	Vedlegg 3: E-postinvitasjon .....	83
	Vedlegg 4: E-postinvitasjon - påminnelse.....	84
	Vedlegg 5: Responslogg .....	85
	Vedlegg 6: Cronbachs alfa .....	86
	Vedlegg 7: Frekvensfordeling for respondenter som er førstelinjeledere .....	87
	Vedlegg 8: Frekvensfordeling for respondenter som ikke er førstelinjeledere .....	89
	Vedlegg 9: Korrelasjonsmatrise for respondenter som ikke er førstelinjeledere .....	90
	Vedlegg 10: ANOVA-tabell for regresjonsanalyse.....	91

# 1 Innledning

## 1.1 Undring

"Jeg tenker, altså er jeg", et berømt utsagn formulert av den franske filosofen René Descartes. Et utsagn om mennesket som et tenkende vesen. Når jeg våkner om morgenen eller legger meg om kvelden, og noen ganger i nattens stille timer, tenker jeg på hva det er som driver meg i jobben, hvorfor jeg stiller opp for andre, hvorfor jeg engasjerer meg, og hvorfor jeg trives. Undringen stopper ikke der. Jeg ønsker også å forstå hva som driver mennesker i samme jobbsituasjon som meg selv, og hva som gjør at de holder på med det de gjør. Å ha slike tanker er slik jeg ser det en naturlig del av det å være menneske. Å undre seg er vel verdt å gjøre, det har en helt egen verdi. Samtidig er denne undringen også en stor del av min arbeidshverdag. En arbeidshverdag der jeg lever meg inn i og spiller ut rollen som vernepleier og førstelinjeleder, to sider av samme sak i en og samme person. Og når jeg tenker sånn tenker jeg også at dette sikkert er en del av andre sin arbeidshverdag, spesielt dem som har valgt samme karrierevei som meg. Jo mer jeg tenker på dette, jo mer ønsker jeg å vite om drivkreftene som ligger bak våre handlinger, det vil si prosessene som setter i gang og holder ved like.

Temaet for denne studien er motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester. Formålet er å studere utvalgte aspekter knyttet til motivasjon hos denne gruppen. Å studere motivasjon dreier seg om å forstå hva som er bestemmende for menneskelige handlinger, og hva som er målet med handlingene. Vi motiveres av forskjellige grunner, og har ulike behov, ønsker og forventninger. I løpet av en dag, en uke, en måned, ett år og gjennom ett helt liv opptrer og handler vi forskjellig. Følgelig vil svaret på hva som motiverer være ulikt fra person til person. Atferden er også betinget av konteksten vi til enhver tid befinner oss i, og hvilken livssituasjon vi er i (Levesque et al. 2010).

Motivasjon antas å være avhengig av individuelle behov, så vel som av den sosiale tilhørighet mennesket er en del av (Jacobsen & Thorsvik 2002:231). Hvilke behov mennesker har og hvilke tiltak som har gyldighet for den enkelte i enhver situasjon kan vanskelig la seg generalisere. Martinsen (2008:156) skriver om betydningen av menneskelig kompetanse, og organisasjonenes "menneskelige kapital". Som leder har man et ansvar for at sine medarbeidere får utvikle seg. Kunnskap om hvilke menneskelige ressurser en organisasjon

besitter og hva som motiverer den enkelte, handler om å benytte den menneskelige kapitalen på en best mulig måte. Kunnskap om motivasjon er viktig, både når det gjelder individ og organisasjon. Følgelig er det avgjørende at man som leder bruker motivasjonelle virkemidler for å stimulere sine ansatte til økt innsats (Martinsen 2008:169). Motivasjon beveger, og gjelder for oss alle. Kunnskap om motivasjon gir bedre muligheter for individuell tilrettelegging, realistiske mål og større forståelse. I en profesjonell yrkesutøvelse med krav til fagkunnskaper, personlige egenskaper og erfaringer, er dette i aller høyeste grad aktuelt.

Til grunn for denne studien ligger en erkjennelse av at indre motivasjon er en positiv indre drivkraft, og en kilde til gode arbeidsprestasjoner. Indre motivasjon er motivasjon basert på indre behov, tanker og følelser (Ryan & Deci 2000a). Innenfor rammen av arbeidslivet er indre motivasjon en sentral kilde til forklaring av viktige holdninger og atferd i organisasjoner Kuvaas (2008:27).

## **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

Uten en rød tråd blir det å skrive en masteroppgave fort rotete, og et prosjekt det er vanskelig å gjennomføre. Å ha en rød tråd er mer enn et litterært grep for å få leseren til å henge med. Tråden må ha en forankring og viktigst av alt, en klar og tydelig retning. For meg strekker tråden seg mange år tilbake i tid, til tiden før jeg begynte på dette masterstudiet, til den dagen jeg begynte å jobbe som førstelinjeleder. Den røde tråden er førstelinjelederens arbeidshverdag og rollen motivasjon spiller i denne. Motivasjonens opphav og virkning er ulik for hver enkelt. Fellesnevneren er at motivasjon driver oss til å handle. Når krav og forventninger skal balanseres, og små og store dilemmaer håndteres, er det slik jeg har erfart det avgjørende at man har et bevisst og reflektert forhold til egen motivasjon. I praksis handler det om å stikke fingeren i jorden, og spørre seg selv om hva som er grunnen til at man driver med det man gjør, hva som gjør at man velger å gjøre en innsats over tid, og ikke minst om hvilke mål man har satt seg og hvilke valg man tar.

For meg er denne studien et personlig prosjekt. Egeninteressen har vært det sterkeste motivet. Jeg har gjort det jeg har gjort, og det jeg har hatt lyst til å gjøre, og det jeg erfarer at er meningsfullt å fremskaffe mer kunnskap om. Å skrive en masteroppgave og få anledning til å forske på et område som jeg både synes er meningsfylt, interessant og givende, er belønning nok i seg selv. Prosjektet har sitt utspring i en kombinasjon av egne erfaringer, og en interesse



for motivasjon som fenomen. Tema og problemstilling innenfor ligger innenfor mitt arbeids- og interessefelt, og i tilknytning til eget yrke. Denne nærheten kan ha forskningsmessige implikasjoner hva objektivitet angår. Men for meg har det ført til at gleden og følelsen av tilfredshet jeg sitter igjen med etter fullført arbeid, oppleves mye sterkere enn jeg tror hadde vært tilfellet hvis temaet og datamaterialet var mer distansert fra meg som person.

Jeg er opptatt av egen profesjon, og den komplekse arbeidshverdagen til førstelinjeledere. Førstelinjeledelse er ledelse nærmest ansatte og brukere. Man skal lede, veilede og fremstå som et godt forbilde. Dette, samt øvelsen det er å balansere hensynet til fag og ledelse, fordrer et bevisst forhold til egen og andres motivasjon. Motivasjon er en kilde til mening, trivsel, innsats og mestring. I dette landskapet, blant en flora av aspekter, er det mange innfallsvinkler jeg kunne ha valgt. Jeg har jeg valgt å studere hvilken betydning prososial motivasjon, autonomi og målorientering har for indre motivasjon. Hva er så hensikten med det? Motivasjonsforskningen er omfattende og innholdsrik. Forståelsen av hva som motiverer likeså. Denne studien delvis en form for gjentatt forskning, anvendt på en ny gruppe. Jeg ser på motivasjon hos førstelinjeledere, avgrenset til fire aspekter, som sier noe om motivasjon som ligger til grunn for egen yrkesutøvelse. Indre motivasjon refererer til motivasjon som kommer fra innsiden av en person, og er en viktig kilde til forklaring av atferd. Prososial motivasjon, motivasjon basert på et ønske om å ha en positiv innvirkning på andre mennesker, grupper, organisasjoner, får sin relevans av profesjonsutøvelsens og kommunale helse- og sosialtjenesters natur, nemlig utøvelse av hjelpeatferd og det å være til nytte for andre mennesker. Autonomi eller selvbestemmelse er sentralt i profesjonsutøvelse preget av faglige og etiske standarder, og fordi god ledelse er betinget av gode vekstvilkår for selvbestemt atferd. Målorientering handler om i hvilken grad man er i stand til og villig til å lære og å utvikle seg. Slik prestasjonsrettet involvering kan være til gagn for jobben, ved at det skaper trivsel og aktiv deltakelse i arbeidsoppgaver. Et sentralt element i enhver yrkesutøvelse, men slik jeg ser det spesielt viktig i kunnskapsarbeid. Disse aspektene er også forankret i meg personlig. For meg er indre motivasjon essensielt for min yrkesutøvelse. Jeg ønsker å hjelpe og være til nytte for andre. Jeg motiveres også av den positive innvirkning en studie som dette kan ha på andre. Jeg opplever selv stor grad av selvbestemmelse i egen jobb, som blant annet gjør at jeg trives og opplever arbeidet som meningsfullt, interessant og stimulerende. Jeg er også målorientert, spesielt når det kommer til læring og kompetanseheving. Problemstillingen kan således sees på som et uttrykk for nysgjerrighet, på bakgrunn av tidligere forskning, og på bakgrunn av det jeg ikke vet om det jeg er opptatt av.

### 1.3 Problemstilling

Følgende problemstilling søkes besvart:

*Hvilken betydning har prososial motivasjon, autonomi og målorientering for indre motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester?*

Forskning viser sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner (Kuvaas 2008:25). Interessen for prososial atferd og prososial motivasjon i organisasjoner er også økende (Kaufmann & Kaufmann 2009:75). Det er også meningsfullt å se indre motivasjon og prososial motivasjon i sammenheng (Grant 2008). Å ha en atferd som er rettet mot å hjelpe, støtte og glede andre er interessant nok i seg selv. Mer interessant blir det når man ser nærmere på hva som er drivkreftene bak denne atferden. Betydningen av jobba autonomi er også veldokumentert, ettersom den har vist seg å ha sterk sammenheng med indre motivasjon (Kuvaas 2008:58). Selvbestedmelsesteorien (SDT), en motivasjonsteori som fokuserer på menneskers behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, er således naturlig å støtte seg på, spesielt siden den er en empirisk basert teori som også har fått støtte innenfor rammen av arbeidslivet (Deci & Ryan 1985; Deci & Ryan 2008). Autonomi er sentralt i mang en yrkesutøvelse, også hos kunnskapsarbeidere der kunnskap ervervet gjennom høyere utdanning er uløselig knyttet til ens arbeidsoppgaver, og der verdiskapingen skjer ved kompetent arbeidsutførelse. Den enkeltes målorientering er også en viktig faktor når det gjelder indre motivasjon. Målorientering i betydningen prestasjonsorientert atferd handler om evne og vilje, læring og utvikling. Kuvaas (2008:146) omtaler dette som kompetanserelatert atferd.

Vernepleie er et velferdsyrke, og vernepleierfaglig arbeid utføres primært i møte med mennesker. Vernepleierutdanningen er en helse- og sosialfaglig utdanning som leder frem til graden bachelor i vernepleie, som igjen gir grunnlag for å søke autorisasjon som helsepersonell i henhold til lov om helsepersonell. Som profesjon er vernepleierutdanningen en relativt ung utdanning. Den har 50-års jubileum i år. Vernepleiere har kunnskap om målrettet miljøarbeid, habiliterings- og rehabiliteringsarbeid og kan ta i bruk et bredt spekter av metoder. Hos vernepleiere står relasjonell handlingskompetanse sentralt. Særegent er det at vernepleiere er en sosialfaglig profesjon som samtidig er autorisert helsepersonell. Mennesker med psykisk utviklingshemming er en sentral målgruppe for vernepleiefaglig arbeid (UFD

2005). Min egen profesjonstilhørighet har vært bestemmende for at nettopp denne profesjonen ble valgt, jeg er selv vernepleier. Samtidig ønsker jeg å sette søkelyset på en gruppe jeg mener det er forsket altfor lite på, og da innenfor rammen av et tema det er forsket mye på.

Kombinasjonen av disse vil gi økt kunnskap om motivasjon i arbeidslivet, samt gi et bidrag til den allerede utstrakte motivasjonsforskningen.

Begrepet førstelinjeleder forstås som ledere med delegerede fullmakter innenfor administrasjon, økonomi, personal og fag. De har ingen ledere under seg. En annen betegnelse, som innebærer det samme, er tjenesteleder. Enda mer beskrivende er termen daglig leder. På dette nivået står man nærmest brukere, ansatte og andre berørte parter i tjenesteytingen (Strand 2007:341). Som førstelinjeleder er man ofte tillagt personalansvar og lederoppgaver som skal løses i tillegg til oppgaver av faglig karakter. Førstelinjeledere er ledere som har sitt daglige virke der den direkte tjenesteytingen finner sted. På denne arenaen skal strategier og planer etterleves og omsettes til praktisk handling. Man befinner seg nederst i lederhierarkiet.

Gjennom å ha nær kontakt med både ansatte og brukere, har man førstehåndskunnskap om det som skjer ute i organisasjonen (Strand 2007:341). En førstelinjeleder tar daglig avgjørelser som har betydning for andre mennesker. Man er daglig leder og ansvarlig for den daglige driften på et tjenestested. En førstelinjeleder er ofte også en fagperson, og man er gjerne internt rekruttert. Kombinasjonen av fag og ledelse byr på utfordringer. Med en fot i faget og en fot i ledelse, blir dette en krevende balansegang. Rammefaktorer setter den enkelte i en lojalitetsklemme, man jobber i et spenningsfelt der krysspress er et velkjent element.

Kompleksiteten gjør seg gjeldende når motstridende hensyn og mål må vektas og vurderes. Min erfaring er at en stor del av arbeidshverdagen handler om å legge til rette for at andre skal ha det godt, og da i vid betydning. Tjenestene skal ha høy kvalitet, være kostnadseffektive og individuelt tilpasset. Ansatte skal ha en attraktiv arbeidsplass å gå til, som både er forsvarlig, helsefremmende, faglig utviklende og meningsfull. Brukerne skal få de tjenestene de har krav på, av kompetente, motiverte og brukerorienterte ansatte. At rollen er krevende sier seg selv. Men den er også betydningsfull, blant annet ved at man enkelt sagt er bindeledd mellom topp og bunn i organisasjonen.

Ledelse er kjennetegnet av å være en bestemt atferd man utøver for å påvirke andres meninger, holdninger og atferd, samt for å oppnå resultater. Med andre ord handler det om prosessuell påvirkning i en sosial situasjon (Strand 2007). Som førstelinjeleder må man ha evne til å skape gode forutsetninger, gjennom å legge til rette, støtte, inspirere og utvikle. Man

må være innstilt på og i stand til å legge til rette for at de man er leder for kan skape, opprettholde og utvikle egen motivasjon. Svarene på hvordan dette best kan gjøres, er mange, og finnes både i populærvitenskapen og innenfor ulike vitenskapelige fagretninger. Ved å skape grobunn for motivasjon, kan man også indirekte påvirke indre motivasjon. Men kun å identifisere motivasjonsfaktorer hos andre og skape grobunn for disse, holder ikke i det lange løp. Førstelinjeledere trenger i likhet med dem man er leder for, gode forutsetninger for at det i det hele tatt skal være mulig å lede. Førstelinjeledere må bry seg om mennesker, være villig til aktivt å gjøre bruk av egen kunnskap og erfaringer, og ønske å lede til det beste for andre mennesker. En førstelinjeleder må også være i stand til å motivere seg selv. Kilden til gode forutsetninger finnes både hos førstelinjelederen selv, men også i omgivelsene som omslutter lederrollen. Slik jeg ser det handler dette mye om å ha gode vekstvilkår for motivasjon.

I denne studien brukes betegnelsen kommunale helse- og sosialtjenester i tråd med tjenestene som er regulert av Helse- og omsorgstjenesteloven. Dette er tjenester som gir innbyggerne rett til visse tjenester, og som er ulike i størrelse, geografi, styring og organisering, og som har et spesielt ansvar for dem som kan ha vansker med å hevde sine interesser (KS 2008).

Kommunale helse- og sosialtjenester er kunnskapsbaserte, der mange ansatte tilhører ulike faggrupper. Kunnskapsarbeidere er personer med en relativt omfattende utdanning, for eksempel vernepleiere. Gjennom utdanningen er man sosialisert inn i en profesjon. Davenport (2005) ifølge Lines (2011:3) beskriver kunnskapsarbeidere som personer med sterke preferanser for høy grad av autonomi i arbeidshverdagen, og at autonomien er en forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal prestere på et høyt nivå. Kunnskapsarbeideres verdiskaping er nært knyttet til motivasjon. De er selvbevisste, fordi de vet at en organisasjons måloppnåelse avhenger av deres innsats. Kunnskapsarbeidere er personer som har en sterkere tilknytning til profesjoner, profesjonsverdier og profesjonsnormer, enn til organisasjonen, dens kultur og ledelse (Lines 2003:4). En studie av Tampoe (1993) ifølge Lines (2003:4) viste at kunnskapsarbeidere ble motivert av personlig vekst og autonomi, i tillegg til det å oppnå gode resultater man selv kunne være stolt av.

Kunnskapsarbeidere i betydningen profesjonsutøvere karakteriseres ved å ha en arbeidssituasjon preget av menneskebehandling, samfunnsoppdrag og en form for indre sosial organisering. En profesjonsutøver er en person som har sin utdanning, sitt yrke og sine faglige interesser liggende innenfor rammen av et fag. En utdanning til det som best kan beskrives som profesjonelle yrker, fører med seg både praktisk orientering og teoretisk kunnskap. Av

natur er profesjonelt arbeid relativt variert, og byr både på faglige og personlige utfordringer. Gjennom samhandling og gjensidig påvirkning kan det å arbeide med mennesker i seg selv virke motiverende. Som profesjonsutøver har man et samfunnsoppdrag, som kan bidra til at man i større grad enn andre har en opplevelse av arbeidet sitt som nyttig og viktig for samfunnet. At man gjennom å yte tjenester til andre gjør noe nyttig, kan også være en kilde til motivasjon. Sosial organisering og profesjonstilhørighet, for eksempel i form av en profesjonsorganisasjon, legger også sine føringer på yrkesutøvelsen (Mastekaasa 2008).

Når man velger å utdanne seg til et yrke der kjernevirksomheten er å yte profesjonell hjelp til mennesker, innebærer dette som regel å jobbe på områder der tjenestetilbudet i stor grad er direkte avhengig av hva den enkelte presterer. Da er det viktig å være bevisst det som motiverer til innsats, ytelse og utholdenhet. Prososial motivasjon, autonomi og målorientering handler om opplevelsen av verdi og nytte, involvering i jobben, selvstendighet og utvikling, mestringsevne og mestringsorientering. Alle er faktorer som kan knyttes til indre motivasjon. Å forstå motivasjon, uavhengig av hvordan den skapes, kan være nyttig når det for eksempel gjelder fastsettelse av mål og hvordan man arbeider for å oppnå dem. Dette gjelder naturlig nok også når man er førstelinjeleder, der oppgavene er forankret i både fag og ledelse.

#### **1.4 Oppgavens struktur**

Kapittel 1 starter med en innledning. Deretter gjøres det rede for bakgrunn av valg av tema, før problemstillingen presenteres. I kapittel 2 gjøres det greie for studiens teoretiske rammeverk. Kapittel 3 er en beskrivelse av metodisk tilnærming, praktisk gjennomføring, samt refleksjoner relatert til dette. I kapittel 4 presenteres funn, samt analyse av disse. I kapittel 5 diskuteres funn og analyseresultater i lys av teori, før det gis en beskrivelse av studiens begrensninger, samt forskningsmessige og praktiske implikasjoner.

## 2 Teori

Dette kapittelet utgjør studiens teoretiske rammeverk. Med utgangspunkt i problemstillingen presenteres teori og tidligere forskning, som sammen setter denne inn i en større sammenheng. Tematisk sett handler denne studien om motivasjon, og det er da naturlig å gi en generell fremstilling av hva dette dreier seg om. Dette gjøres innledningsvis, før skillelinjene mellom indre og ytre motivasjon dras opp. Deretter følger en redegjørelse av prososial motivasjon, autonomi og målorientering, ment å gi et bilde av hvordan hver og en av disse kan forstås. Til slutt finner man en oppsummering av dette kapittelet.

### 2.1 Motivasjon

Motivasjon. Ett ord satt sammen av to, som språklig sett betyr å ha et motiv, og som best kan forklares som drivkraft. Å forstå motivasjon er å forstå hva som skaper drivkrefter, det som får oss til å handle. Ifølge McClelland (1987:4) refererer motivasjon til det å ha bevisste hensikter. Motivasjon kan således beskrives som drivkraften bak en viljebestemt handling (Store norske leksikon).

Motivasjon er et omfattende og aktuelt tema. I arbeidslivet er aktualiteten knyttet til den betydningsfulle rollen motivasjon spiller for prestasjon og ytelse. Og ettersom motivasjon har å gjøre med motiver for handling, så er forståelse av motivasjon sentralt når det gjelder å forklare atferd både hos personer og i organisasjoner. Forskningslitteraturen er mangfoldig, noe som i stadig større grad også gjelder innenfor rammen av arbeidslivet. Forskingen har lange historiske røtter, og forskningsfeltet utvikler seg stadig. Ulike forklaringer og teorier har blitt lansert, der noen har fått bedre fotfeste enn det andre har. Deci og Ryan (1985:3) skriver at studiet av motivasjon handler om utforskning av vitaliteten i atferd, samt hvilken retning denne har.

Kaufmann og Kaufmann (2009:93) omtaler motivasjon som beveggrunner. Generelt sett er det grunnlag for å hevde at motivasjon er den viktigste beveggrunnen til menneskelig handling, både for enkeltpersoner og for grupper. Motivasjon er utslagsgivende for hvorvidt man velger å engasjere seg i en aktivitet, er det som setter i gang prosessen, og er bestemmende for hvor sterkt, målrettet og hvor lenge man velger å engasjere seg i aktiviteten. Motivasjon varierer fra person til person, over tid og er situasjonsbestemt. Både når det gjelder mengde motivasjon og type motivasjon (Lillemyr 2007; Kaufmann & Kaufmann

2009; Brochs-Haukedal 2010). I arbeidslivet er dette gjenkjennelig. Medarbeidere er forskjellig, og kan i ulik grad være motivert for å gjøre det de gjør. Motivene som ligger til grunn for arbeidsinnsatsen varierer. Man kan observere hva en medarbeider gjør, og hvordan han eller hun gjør det. Men det er ikke like enkelt å fastslå hvorfor de gjør det. Det kan til og med være vanskelig for den enkelte selv å forstå hvorfor man handler slik man gjør. Sett fra en leders ståsted blir det for enkelt å si at man må motivere sine ansatte. Ledere må heller, slik Martinsen (2008:165-165) skriver om, være opptatt av å legge til rette for at medarbeiderne kan utvikle og styrke egen motivasjon, samt ha nødvendig kunnskap om ressursene den enkelte besitter og ulike motivasjonstiltak som kan føre medarbeiderne i ønsket retning.

Det finnes mange gode definisjoner på motivasjon. I følge Steers, Mowday og Shapiro (2004:379) har definisjoner av motivasjon tre fellestrekk: "... factors or events that energize, channel, and sustain human behavior over time". Ryan og Deci (2000a:54) definerer motivasjon på denne måten: "To be motivated means to be moved to do something". Definisjonen setter ord på motivasjon som en prosess som driver frem atferd. McClelland (1987:4) refererer til Marshall Jones (1955) som fremstilte essensen ved motivasjon som noe som har å gjøre med "how behavior gets started, is energized, is sustained, is directed, is stopped". Sagt på en enkel måte, motivasjon handler om å forklare atferd. Ryan og Deci (2000b:69) fremhever motivasjonens rolle som skapende kraft, og skriver at dens natur rommer alle aspekter ved aktivisering og intensjon. Brochs-Haukedal (2010:109) definerer motivasjon som "psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd". Definisjonen forteller oss at motivasjon er mer enn bare en disposisjon eller en tilstand (Lillemyr 2007:23), mens også noe som rommer kognitive og affektive aspekter. En siste definisjon som kompletterer bildet er hentet fra Kaufmann og Kaufmann (2009:93). Motivasjon blir her definert som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål". Denne definisjonen rommer også det sosiale perspektivet. Dette komplekse samvirket av faktorer, kognitive, emosjonelle og sosiale, gjør det særlig interessant å studere og søke å forklare hva som ligger til grunn for motivasjon hos mennesker. Kompleksiteten gjør seg også gjeldende i arbeidslivet når det er snakk om tilpasning og tilrettelegging av rammebetingelsene, der hensynet til den enkelte, grupper og til organisasjonen som helhet må balanseres. I dette ligger det en mulig interessekonflikt, ettersom krav og forventninger fra et nivå ikke nødvendigvis samsvarer med krav og forventninger fra et annet nivå.

## 2.2 Indre og ytre motivasjon

Skillet mellom indre og ytre motivasjon er en velkjent todeling mellom motivasjonstyper. Der kilden til indre motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, ligger kilden til ytre motivasjon utenfor selve jobbaktiviteten (Kaufmann & Kaufmann 2009:103). Indre motivasjon gjør seg gjeldende når det er aktiviteten i seg selv man finner fornøylig og tilfredsstillende. Man finner glede i aktiviteten for aktiviteten sin egen skyld, og fordi aktiviteten oppleves som meningsfull, interessant, engasjerende og stimulerende, uten ytre påvirkningsfaktorer som for eksempel rosende tilbakemeldinger eller premier for god innsats (Ryan & Deci 2000a; Levesque et al. 2010).

Ryan og Deci (2000a:56) definerer indre motivasjon som "...the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence". Her settes det ord på den iboende tilfredsstillelsen i kontrast til ytre belønninger som for eksempel oppmuntring eller press. Indre motivasjon blir fremhevet som gjennomgripende og viktig, og som en motivasjon nedfelt i den menneskelige natur. Deci og Ryan (1985:43) omtaler indre motivasjon som en naturlig tendens eller disposisjon som gjør seg gjeldende allerede fra barnsben av. Indre motivasjon driver frem spontan utforskning og nysgjerrighet. Se bare på utforskertrangen hos et lite barn. Nysgjerrigheten og iveren barnet viser i sin søken etter kunnskap og ferdigheter, som en del av dets kognitive, sosiale og fysiske utvikling. Atferden initieres at barnet selv.

Ryan og Deci (2000b) er opptatt av hvilke forhold som driver frem og gir næring til indre motivasjon. Indre motivasjon trenger gode vekstvilkår slik at den kan vokse, opprettholdes og utvikle seg. Hvis omgivelsene er støttende av natur, vil den indre motivasjonen blomstre. Overført til en arbeidslivskontekst, er dette med på å understreke viktigheten sosiale og miljømessige faktorer har som katalysator for indre motivasjon. Fra en leders ståsted er jo ingenting bedre enn å ha medarbeidere som er engasjert i jobben de gjør, og der arbeidet vekker oppmerksomhet og handlekraft først og fremst fordi arbeidet i seg selv er indre motiverende.

Indre motivert atferd sees på som den mest selvbestemte, eller autonome, formen for motivasjon. Opprettholdelse av indre motivasjon er betinget av at atferd oppleves som selvbestemt, og selvbestemmelse blir sett på som en grunnleggende del av menneskers personlige utvikling. Mennesker er naturlig indre motivert for å utvikle seg. Mennesker har både behov for og kapasitet til å føle seg kompetent og selvbestemt. På denne måten søker



man og oppnår optimale utfordringer. En slik forståelse vektlegger det å ha kontroll og valgmuligheter. Spesielt viktig er dette når det gjelder beslutninger og spørsmål den enkelte selv opplever som betydningsfulle (Deci & Ryan 1985; Deci & Ryan 2000).

Vallerand (1997) har tatt til orde for en hierarkisk modell om indre og ytre motivasjon. I tillegg til å skille mellom motivasjonstyper, mener han at motivasjonstypene eksisterer på tre ulike nivå: globalt, kontekstuell og situasjonsbestemt. På det globale nivået handler det om personlig motivasjon i sin alminnelighet, motivasjon man er disponert for. Kontekstuell motivasjon gjenspeiles i påvirkning fra kontekstuelle faktorer, for eksempel på arbeidsplassen. Situasjonsbestemt motivasjon oppstår i spesifikke situasjoner, og blir påvirket av det som skjer der og da. Dette er situasjoner som kan oppstå i løpet av en vanlig arbeidsdag.

Selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b), som det blir redegjort for senere i dette kapittelet, deler ytre motivasjon inn i fire former for regulering. Disse blir presentert som et sammenhengende hele av internalisering, klassifisert ut fra i hvilken grad motivasjonen er selvbestemt (Ryan & Deci 2000b). Følgelig kan dette leses som en motivasjonsprosess. Om internalisering skriver Deci og Ryan (1985:130) følgende:

The term internalization refers to the process through which an individual acquires an attitude, belief, or behavioral regulation and progressively transforms it into a personal value, goal, or organization.

Internalisering er en aktiv og naturlig prosess, hvor ytre normer og verdier opptas og oppleves som en del av ens eget selv. Gjennom å oppta og omdanne ytre reguleringer gjør man noe til sitt eget, som igjen gjør det mulig for enkeltpersoner å være selvbestemt når man lever dem ut (Deci & Ryan 2000).

De fire formene for regulering er ytre regulering (external regulation), introjeksjon (introjected regulation), identifikasjon (identified regulation) og integrasjon (integrated regulation) (Ryan & Deci 2000b:72). Den første, ytre regulering, den minst selvbestemte formen for ytre motivasjon, er atferd utført for å oppnå eller unngå umiddelbare konsekvenser, som belønning eller straff. En klassisk form for ytre motivasjon, der atferd styres av ytre betingelser (Deci & Ryan 1985:134; Deci & Ryan 2000:236). Den andre, introjeksjon, betyr å ta inn i seg noe uten å akseptere det fullt og helt som sitt eget. Slike

reguleringer er delvis internalisert, tygd, men ikke fordøyd (Ryan & Deci 2000b:72; Deci & Ryan 2000:236). Den tredje, identifikasjon, er en mer selvbestemt form for ytre motivasjon, der man erkjenner og aksepterer den underliggende verdien i en atferd, og oppfatter denne som personlig viktig (Ryan & Deci 2000b:72; Deci & Ryan 2000:236). Den siste, integrasjon, den mest selvbestemte formen for ytre motivasjon, innebærer atferd på grunnlag av integrasjon med egne verdier og behov. Dette er den mest komplette form for internalisering av ytre motivasjon. Man identifiserer seg med betydningen av en bestemt atferd, og integrerer tilhørende normer og verdier med andre aspekter ved ens eget jeg. Man har akseptert dem fullt og helt (Ryan & Deci 2000b:73; Deci & Ryan 2000:236). Integrasjon kan minne om indre motivasjon, men vurderes å være av ytre karakter ettersom man fortsatt motiveres av et ytre mål.

Sentralt i selvbestemmelsesteorien er skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. I tillegg til indre motivasjon, omfatter autonom motivasjon også identifikasjon og integrasjon. Autonom motivasjon er knyttet til vilje og valg. På den andre enden av skalaen finner vi kontrollert motivasjon. Både ytre regulering og introjeksjon faller inn under den sistnevnte formen for motivasjon. Atferden man utviser er et resultat av bevissthet om belønning eller straff, eller er knyttet til opplevelsen av at man er forpliktet til å oppføre seg på bestemte måter (Deci & Ryan 2000; Gagné & Deci 2005; Deci & Ryan 2008).

Internalisering, slik det her beskrevet her, forstås som at økt grad av internalisering henger sammen økt grad av viljebestemt og selvbestemt atferd, som igjen er forbundet med subjektiv velvære, bedre arbeidsprestasjoner og personlig utvikling. Indre motivasjon gjenspeiles i høy grad av selvbestemmelse. Regulering som er godt integrert, danner grunnlag for selvbestemt ytre motivert atferd. Og selv om indre motivasjon spiller en større rolle enn ytre motivasjon i denne studien, så er internaliseringsprosessen et viktig bakteppe når det nå skal redegjøres for hva som menes med prososial motivasjon.

### **2.3 Prososial motivasjon**

Prososial atferd er en "betegnelse på sosial atferd som er positiv, konstruktiv og hjelpende" (Store norske leksikon). Atferden har eller kan ha positive konsekvenser for noen, uansett motiv, både overfor kjente og ukjente. Definisjonen forutsetter at atferden er av positiv

karakter, selv om innsats alltid er forbundet med kostnader og selv om den som mottar hjelp kan ha negative opplevelser av dette (Ilstad 2004:51-53).

Motivasjon er som tidligere nevnt drivkrefter. Prososial motivasjon som sådan, er ønsket om å gagne andre personer eller grupper. Sagt på en annen måte, man er prososial motivert når man engasjerer seg i en aktivitet fordi den er til fordel for andre (Grant & Berg 2012). I lys av dette er det grunnlag for å mene at slik atferd gjenspeiles i et positivt menneskesyn og positive sosiale handlinger. Innsatsen man legger inn, skal komme noen andre til gode. Prososial motivasjon favner identitet, verdi og ideologi som igangsettere for prososial atferd. Her ligger det også et klart element av innlevelse og forståelse av andres ståsted.

Enkelte hevder at mennesker har en enorm prososial kapasitet (Maner & Gailliot 2007:347). Mennesket er av natur et sosialt vesen. Fra våre omgivelser får vi kunnskap og signaler om hva som er god atferd, og hva som ikke er det. Gjennom våre erfaringer lærer vi sosial atferd. Vi lærer hva som er rett og galt, vurderer egne og andres sosiale handlinger, og tilegner oss normer og verdier. Med andre ord, vi sosialiseres inn i våre omgivelser.

Prososial motivasjon kan forstås ved hjelp av samme nivådeling som den Vallerand (1997) presenterer. Global prososial motivasjon kan beskrives som en medarbeiders tilbøyelighet til å hjelpe andre. Atferden som utøves har sammenheng med personlige verdier. Kontekstuell prososial motivasjon gjør seg gjeldende når man for eksempel velger en jobb der formålet er å yte tjenester til personer med utviklingshemming. Konteksten er tjenestene som helhet. Mens situasjonsbestemt prososial motivasjon er hjelpeatferd som handler om å bry seg om andre personer eller grupper i en gitt situasjon (Grant & Berg 2012).

At alle vernepleiere som jobber som førstelinjeledere innen kommunale helse- og sosialtjenester er predisponert for nettopp å gjøre det, er ikke noe man enkelt kan fastslå. Valg av utdanning kan være en indikator på det, men samtidig vet vi jo at det ikke er alle som velger utdanning like målrettet og som et resultat av en dypere forståelse av egne verdier. Imidlertid er det lettere å se for seg en orientering mot prososial motivasjon på det kontekstuelle nivået. Valg av stilling kan tyde på det, men samtidig er det også her individuelle forskjeller knyttet til hva som ligger til grunn for valget. Situasjoner oppstår innenfor rammen av konteksten. På en arbeidsplass kan man gjennom rammebetingelser og tilrettelegging av arbeidsmiljøet, på godt og vondt, både endre og opprettholde prososial

motivasjon. At medarbeidere har ulike personlige verdier er en kjensgjerning, og nødvendigvis ikke noe man kan gjøre så mye med. Medarbeideres motivasjon bør da i større grad stimuleres gjennom tilrettelegging av deres omgivelser.

Det kan være mange grunner til at man er prososialt motivert. På den ene siden kan man være motivert fordi man har et genuint ønske om å hjelpe, mens man på den andre siden kan ha en opplevelse av at dette er noe man må gjøre. Dette settes i sammenheng med det som tidligere er skrevet om internalisering. Her er det naturlig å sitere Ryan og Connell (1989:757) som skriver at "a person can have reasons for acting prosocially that can be variously construed as external or introjected, or as outcomes of identifications". Setter vi dette i sammenheng med skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon (Gagné & Deci 2005; Deci & Ryan 2008), kan prososial motivasjon både være autonom eller kontrollert (Grant & Berg 2012). Organisatoriske verdier og personlige verdier vil kunne være gjenstand for identifikasjon og integrasjon, og følgelig være autonom motivasjon. Mens det at man for eksempel føler seg forpliktet til å handle på en bestemt måte er ytre regulering og introjeksjon, og følgelig kontrollert motivasjon.

Batson (1994:603) beskriver fire motiver som kan ligge til grunn for at man handler "for the public good". I min oversettelse blir dette å handle allmenntil gagn. Motivene er altruisme, egoisme, kollektivism og opprettholdelse av prinsipper (principlism). Prososial motivasjon basert på altruisme er hjelpeatferd som utføres uten tanke på å ha egen nytte av det, en form for uselvvisk handling. Der motivet er egoisme, vil tenke- og handlemåten utelukkende dreie seg om å fremme ens eget vel. Handlingene er motivert av egeninteresse. Prososial motivasjon med opphav i kollektivism er motivasjon som tar hensyn til fellesskapets interesser, fremfor egeninteresser. Når man er prososial motivert basert på prinsipper, er det fordi man holder fast ved sine prinsipper, og ser at det kan tjene en større hensikt av moralsk og etisk karakter (Grant & Berg 2012).

Men også i sosiale og relasjonelle forhold ligger det et motiverende potensial. Grant (2007) tar til orde for dette når han illustrerer hvordan sammenhenger på jobben spiller en rolle når det gjelder å utgjøre en positiv forskjell i andre menneskers liv. Grant (2007:396) presenterer modellen "The Job Impact Framework" (vedlegg 1). Utgangspunktet er mulighetene jobben gir for å ha innvirkning på og kontakt med dem som mottar tjenestene. Han betegner dette som arbeidets relasjonelle arkitektur (the relational architecture of jobs). Slike relasjoner kan

motivere medarbeidere, og bidra til at man blir interessert i å utgjøre en forskjell i andre menneskers liv, samt bidra til en bevissthet om hva man gjør og hvordan man gjør det. Når jobben gjør det mulig å påvirke andre menneskers liv, medvirker dette til at ansatte blir klar over hvilken innvirkning tjenestene har. Og når jobben gjør det mulig å ha kontakt med dem som mottar tjenestene, blir de som yter tjenestene enda mer bevisst på hvilken innvirkning tjenestene har, men kan også føre til at man i større grad bryr seg om dem man yter tjenester til. Imidlertid kommer dette an på grad av relasjonell nærhet, grad av emosjonell involvering, og i hvilken grad man har informasjon om dem man yter tjenester til. I førstelinjetjenester, med nærhet til dem som mottar tjenestene, vil en slik forståelse av prososial motivasjon være relevant. Kommunale helse- og sosialtjenester er førstelinjetjenester, tjenester som ligger i front. Som førstelinjeleder er man nær brukerne via dem man er leder for, men også gjennom direkte kontakt. Ivaretagelse av den enkelte brukes behov, personlig veiledning og tett oppfølging er sentrale elementer i arbeidshverdagen. Denne nærheten gjør det mulig å tilegne seg førstehåndskunnskap om hvordan tjenestene virker i praksis, noe som igjen gir grobunn for refleksjon.

Problemstillingen søker å finne svar på hvilken betydning prososial motivasjon har for indre motivasjon. Med dette som utgangspunkt er det naturlig å se nærmere på hva som skiller indre motivasjon fra prososial motivasjon. I henhold til Grant (2008) skiller indre motivasjon og prososial motivasjon seg på tre områder. For det første er det et skille når det gjelder grad av selvregulering. Indre motivert jobbatferd springer ut av et medfødt menneskelig behov, og er knyttet til opplevelsen av mestring og autonomi. Prososial motivasjon er et resultat av bevisst selvregulering og selvkontroll. Følgelig kan det hevdes at indre motivasjon er mer autonom enn prososial motivasjon. For det andre, indre motiverte medarbeidere opplever jobben i seg selv som interessant, det er selve jobben som gir glede og mening, tilfredsheten ligger i selve jobbutførelsen. Prososialt motiverte medarbeidere er resultatorienterte. Målet er å gagne andre. Følgelig er prososial motivasjon målrettet. For det tredje, indre motiverte medarbeidere er orientert om nåtid, arbeidet er en belønning i seg selv. Prososialt motiverte medarbeidere er orientert mot fremtid, det viktige er å oppnå et meningsfullt resultat gjennom det man gjør (Grant 2008:49). Følgelig kan indre motivasjon beskrives som en her-og-nå opplevelse, mens prososial motivasjon som mer fremtidsrettet. En slik forståelse leder tankene i retning av at prososial motivasjon ikke er noe som kommer av seg selv, men som er forbundet med aktiv og bevisst innsats.

I tilknytning til det som er beskrevet ovenfor, er det nødvendig å dvele litt ved forholdet mellom prososial motivasjon og indre motivasjon. Problemstillingen og analysemodellen jeg har brukt impliserer at det er en lineær påvirkningsretning, med indre motivasjon som avhengig variabel. Imidlertid finnes det flere forklaringsmodeller. I to feltstudier blant brannmenn og personer som drev pengeinnsamling via telefon, fant Grant (2008) kun positive sammenhenger mellom prososial motivasjon og produktive utfall for høye nivåer av indre motivasjon. Indre motivasjon styrket forholdet mellom prososial motivasjon og utholdenhet, ytelse og produktivitet. Sagt på en annen måte, prososial motivasjon kan lede indre motiverte medarbeidere mot bedre utholdenhet hva oppgaveutførelse angår, samt ytelse og produktivitet. Prososial motivasjon muliggjør også det å være dedikert til en sak. Forklaringen er at indre motiverte ansatte opplever at gode resultater er fordelaktig for deres egne selvvalgte mål. Kuvaas & Dysvik (2009) bruker opplevd investering i medarbeiderutvikling (perceived investment in employee development) som uttrykk for prososial motivasjon. Det vil si ansattes opplevelser av hvordan de menneskelige ressursene i en organisasjon forvaltes og utvikles. Tanken er at medarbeidere vil bli prososialt motiverte, når man har en opplevelse av at det brukes tid og penger på medarbeiderutvikling, og følgelig ønsker å gi noe tilbake. Kuvaas & Dysvik (2009) fant kun positive sammenhenger mellom opplevelsen av å bli investert i og ekstrarolleatferd for høye nivåer av indre motivasjon. Ansatte med høy indre motivasjon er forventet å være mer involvert i atferd som gagnar organisasjonen, og noe som kommer til uttrykk gjennom ekstrarolleatferd, som igjen kan være på grunn av at man opplever støtte fra lederen sin. Grant & Berry (2011) fant i to feltstudier og et laboratorium eksperiment, at prososial motivasjon styrket forholdet mellom indre motivasjon og kreativitet. Tatt dette i betraktning, mitt utgangspunkt er motivene som ligger til grunn for prososial motivasjon, det å ha en interesse av og det å være opptatt av å hjelpe og bidra positivt for andre mennesker og organisasjonen man er en del av. Prososial motivasjon er en innfallsport til jobben vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester har valgt å utføre. Å være prososial motivert til jobben som førstelinjeleder, er gunstig med tanke på tjenestenes natur, både når det gjelder ansatte og de menneskene tjenestene retter seg mot. Når man er prososial motivert til jobben som leder, har man selv valgt hva man vil involvere seg i. Man er selvregulert i motsetning til å være regulert av sine omgivelser. Individuelle og miljømessige forhold har betydning for engasjementet man viser og for indre motivasjon.

## 2.4 Selvbestemmelsesteorien (SDT)

Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b) er en sentral teori når det gjelder autonomi og indre motivasjon. Følgelig er det naturlig å benytte denne som en del av studiens teoretiske rammeverk. Teorien er også valgt fordi den representerer et positivt menneskesyn, og fordi den representerer en bred tilnærming til studiet av menneskelig motivasjon og personlighet. Mennesker sees på som vekstorienterte og proaktive, med et dypt menneskelig behov for å være selvbestemt. Teorien forutsetter at mennesker fra naturens side er disponert for å være aktive, viljebestemte, samt å initiere atferd. Teorien har fokus på selvbestemmelse som bestemmende for menneskets velvære (ibid.). Selvbestemt er man når man opplever å ha valgmuligheter, og selv kan initiere og regulere sine handlinger (Deci, Ryan & Connell 1989).

Selvbestemmelsesteorien består av flere underteorier. *Cognitive Evaluation Theory* (CET) søker å forklare innvirkningen miljømessige faktorer har på indre motivasjon (Deci & Ryan 1985). *Organismic Integration Theory* (OIT) klargjør ulike former for ytre motivasjon og vilkår for internaliseringsprosessen, slik den er beskrevet tidligere i dette kapittelet (Deci & Ryan 1985). En tredje underteori er *Basic Psychological Needs Theory* (BPNT), som fokuserer på de grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og sammenhengen mellom behovstilfredsstillelse og indre motivasjon (Ryan & Deci 2000b). Den siste underteorien er *Causality Orientation Theory* (COT), og retter oppmerksomheten mot hvordan personer er orientert, og beskriver individuelle forskjeller i enkeltpersoners generelle tendenser til å være autonomorientert, kontrollorientert og upersonlig orientert (impersonal orientation). Autonomorienterte personer gjør valg på bakgrunn av genuin egeninteresse, mens kontrollorientering er forbundet med opplevelsen av ikke å kunne ta frie valg. Upersonlig orientering handler om opplevelsen av at man ikke kan påvirke handling og resultat. Med andre ord, hvilke retninger man orienterer seg i når det gjelder initiering og regulering av atferd i relasjon til sine omgivelser (Deci & Ryan 1985; Deci & Ryan 2000).

Selvbestemmelsesteorien tar for seg forhold som vekker til live og opprettholder indre motivasjon, og forhold som undertrykker og reduserer indre motivasjon. Sosiale kontekster spiller en avgjørende rolle for individuell vekst og velvære. De "rette" omgivelsene vil virke stimulerende, og med større sannsynlighet føre til at enkeltpersoner engasjerer seg i aktiviteter fordi de finner disse fornøyelige, og ikke som følge av tvang eller press. Om man opplever autonom motivasjon eller kontrollert motivasjon, avhengig av den sosiale konteksten

mennesket befinner seg i. Miljøet man virker i kan enten svekke eller støtte opp under indre motivasjon, betinget av i hvilken grad den sosiale konteksten bidrar til å tilfredsstillere nevnte psykologiske behov (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b; Deci & Ryan 2008). Overført til arbeidslivet vil en slik tankegang kunne brukes som argumentasjonsgrunnlag for viktigheten av å tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at den enkelte medarbeider kan styrke sin indre motivasjon. Et arbeidsmiljø kan være godt eller dårlig, lederen din kan være støttende eller kontrollerende, arbeidet kan være gøy eller uinteressant. Sikkert er det at ulike kontekster kan virke stimulerende eller hemmende på ansattes utvikling. Behovene må bli tilfredsstillt slik at de gir økt motivasjon og god helse. I motsatt fall vil manglende behovstilfredsstillelse føre til redusert motivasjon og mistriivsel (Deci & Ryan 1985; Deci 1992; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b). I kommunale helse- og sosialtjenester, der kvaliteten avhenger av den enkeltes innsats, er det avgjørende at hver enkelt ansatt får tilfredsstillt behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse, heller at man opplever manglende muligheter for utvikling og manglende glede ved å utføre arbeidet. I verste fall vil dette føre til svekket ansvarsfølelse og forringet arbeidsinnsats. I denne forbindelse er det også naturlig å poengtere at selvbestemmelse både er et velkjent fenomen og yndet diskusjonstema på de arenaene vernepleiere ferdes. Viktigheten av å bestemme selv, og viktigheten av å ha bevissthet om og kompetanse på ivaretagelse av selvbestemmelse, er like aktuelt hos dem som yter tjenestene som hos dem som mottar tjenestene. I praksis handler det om å skape gode forutsetninger.

Selvbestemmelsesteorien postulerer at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov. Disse er behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Man opplever autonomi når man føler at man selv står som initiativtaker til egne handlinger, kompetanseopplevelse finner sted når man mestrer en utfordrende oppgave eller evner å oppnå et ønsket utfall, mens tilhørighet er noe man opplever når man klarer å etablere en relasjon med andre basert på gjensidig respekt og tillit. Indre motivasjon beror på at behovene blir tilfredsstillt. Tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanse er i større grad enn tilhørighet avgjørende for indre motivasjon. Indre motivert aktivitet er aktivitet for aktivitetens egen skyld, og som ikke er avhengig av ytre belønning. Koblingen mellom behovstilfredsstillelse og indre motivasjon, gjør det meningsfullt å sette dette i sammenheng med personlig utvikling og velvære (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b).



Autonomi er viktig, for enkeltpersoner og for organisasjoner. Autonomi er viktig når man ønsker å ha motiverte medarbeidere. Autonomi må til hvis man ønsker ansvarlige og initiativrike medarbeidere. Opplevelse av autonomi er også viktig for trivsel i arbeidet, og skaper gode resultater for organisasjonen.

Autonomi, selvbestemmelse, selvstendighet. Begrepene brukes om hverandre, men betyr mer eller mindre det samme. I jobbsammenheng betyr autonomi å ha kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann 2009:112). En selvstendig arbeidssituasjon, der man kan bestemme på egen hånd, ta avgjørelser om hvordan eget arbeid skal legges opp, og ha mulighet til å ta egne beslutninger er viktig når det gjelder opplevelse av jobbautonomi. En opplevelse som er motivasjonsskapende, og den viktigste påvirkningsfaktoren for indre motivasjon. Autonomistøttende omgivelser er en forsterkende faktor for indre motivasjon. Autonomi settes i relasjon med menneskets indre behov for å være selvbestemt, og spiller en avgjørende rolle for å fremme indre motivasjon. Imidlertid er det viktig å poengtere at autonomi ikke er synonymt med uavhengighet. Man har ikke full råderett over alt man gjør, og man kan heller ikke gjøre som man vil. Autonomien må forvaltes innenfor rammen av hva som er hensiktsmessig for organisasjonen (Deci & Ryan 2000; Gagné & Deci 2005; Ryan & Deci 2006). Dette leder oss hen på viktigheten av å ha fokus på hvilke biologiske og sosiale forhold som kan fremme eller hemme opplevelsen av autonomi. Medarbeidere som opplever høy grad av selvbestemmelse, leverer bedre arbeidsprestasjoner. Selvbestemmelse i praksis får man når det skapes optimale utfordringer, og legges til rette for økt involvering og engasjement (Kuvaas 2008).

Selvbestemmelsesteorien har vært gjenstand for mye forskning, og hviler således på et solid empirisk fundament. Mye av forskningen har vært gjennomført innenfor områder som utdanning, sport og helsetjenester (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000a). Selv om teorien er godt fundamentert, er det fortsatt behov for å gå i dybden og se nærmere på hvordan påviste sammenhenger arter seg i praksis. Spesielt gjelder dette innenfor rammen av arbeidslivet (Jelstad 2007:16). Følgelig er det naturlig å se på forskning som har stadfestet autonomiens rolle i organisasjoner. For en del år tilbake i tid, fant Zuckerman et al. (1978) i en studie utført blant studenter, at de som selv fikk velge hvilke oppgaver og tiden de ville bruke på å utføre oppgavene, ble mer indre motiverte enn dem som ikke hadde det samme valget. I en studie av Deci, Ryan og Connell (1989) fant man en positiv sammenheng mellom autonomistøttende ledere og ansattes opplevelse av egen arbeidshverdag. Opplevelsen av

selvbestemmelse ble styrket. Resultatene fra en studie gjort av Baard, Deci og Ryan (2004) ga mer støtte til selvbestemmelsesteoriens relevans innenfor rammen av arbeidslivet. De fant en positiv sammenheng mellom autonomiorientering og behovstilfredsstillelse, og mellom opplevelsen av autonomistøttende ledere og ytelse og velvære på jobben. Kuvaas (2005) fant i en stor studie at jobbautonomi og autonomistøttende ledelse er relatert til indre motivasjon, og positivt relatert til jobbtilfredshet og ytelse. En siste studie relevant i denne sammenheng er forskningen Jelstad (2007) gjennomførte i forbindelse med sin doktorgradsavhandling. Resultatene viste at jobbautonomi, tilhørighet og mestringfølelse var positivt assosiert med indre motivasjon, og at jobbautonomi var den sterkeste faktoren. Lai (2011) har forsket på medarbeidere og ledere innen norsk offentlig og tjenesteytende virksomhet. Resultatene viser at mulighetene for å bruke egen kompetanse spiller en viktigere rolle for indre motivasjon enn tilfredsstillelse av de medfødte psykologiske behovene beskrevet i selvbestemmelsesteorien. Funnene viser en positiv sammenheng mellom kompetansemobilisering, og indre motivasjon, forpliktende organisasjonsengasjement og turnoverintensjon. Funnene viser også en positiv sammenheng mellom opplevd høy grad av autonomi og indre motivasjon, forutsatt at kompetansemobilisering finner sted. Autonomi blir også her løftet fram som en grunnleggende forutsetning for utvikling og opprettholdelse av indre motivasjon. Denne forskningen viser at jobbautonomi står i en særstilling når det gjelder indre motivasjon.

## **2.5 Målorientering**

Å sette seg mål og å arbeide mot disse er en del av livet, også en del av arbeidslivet. Å sette seg gode mål er en kunst, måloppnåelse fordrer innsats for å lykkes. Mål kan være realistiske, men også hårete. Klare og tydelige mål gjør at man vet hva man skal jobbe mot. Mål kan være personlige, eller være virksomhetsmål. Mål brukes for å oppnå resultater. Mål er motivasjonsskapende, mål fremmer læring. Å arbeide mot et bestemt mål eller å sette seg mål er fordelaktig hva motivasjon og kompetanseutvikling angår. Å forstå mål er nyttig når det gjelder forståelse av medarbeideres motivasjon generelt sett.

I arbeidslivssammenheng er det relevant å snakke om målsetting og målorientering. Begreper som har ulik forankring og forskjellig teoretisk tilhørighet. Målsettingsteori har sin forankring i organisasjonspsykologi, i motsetning til målorienteringsteori, som er forankret i pedagogisk psykologi. Målorienteringsstudier vektlegger først og fremst evne, mens studier om målsetting vektlegger motivasjon. Innenfor målsettingsteori vektlegges innsats og

utholdenhet, mens det innenfor målorienteringsteori er fokus på tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter (Seijts et al. 2004). Jeg har valgt målorienteringsteori, og har undersøkt det som omtales som mestringsorientering. Her er det ikke snakk om begrepet mestring i en psykologisk forståelsesramme, som for eksempel mestring av stress og problemer. Nicholls (1984:328) skriver: "Achievement behavior is defined as behavior directed at developing or demonstrating high rather than low ability". Følgelig er det snakk om to hovedtyper av målorientering. I Nicholls (1984) brukes begrepene *task involvement* (oppgave-involvering), og *ego-involvement* (ego-involvering). Førstnevnte er mestringsorientering, og sistnevnte er prestasjonsorientering. Mestringsorientering kan sees i sammenheng med kompetansebegrepet slik det brukes i selvbestemmelsesteorien. Kompetanse er noe man har behov for, og da ønsker man naturlig nok å prestere. Tatt dette i betraktning, er det interessant å stille spørsmål om hvorfor noen personer er fokusert på oppgavemestring og forbedring, og ikke lar seg skremme av feilene de gjør, men heller ser på dette som en nyttig erfaring som kan bidra til utvikling.

Målorienteringsteori har fokus på en bestemt form for atferd, en atferd som involverer kompetanse (Elliot & Harackiewicz 1996). Jeg finner dette særlig relevant innenfor kunnskapsbaserte yrker, og naturlig nok innenfor de tjenestene førstelinjelederne i denne studien jobber. Håndtering av arbeidslivets kompleksitet og praktisering av førstelinjelederrollen, fordrer arbeidsinnsats av høy kvalitet. Som profesjonell yrkesutøver må man både av hensyn til seg selv og organisasjonen, ha oppmerksomheten rettet mot læring og utvikling. Faren er at yrkesutøvelsen blir statisk og lite hensiktsmessig, og at man som ansatt sitter igjen med en følelse av stagnasjon. Men selv om man har dette som fokus, så er det likevel sånn at noen er mer orientert mot dette enn andre. De er mestringsorienterte og arbeider hardt for å oppnå sine kompetanserelaterte mål. Mennesker er forskjellige når det kommer til styrken på individuelle disposisjoner. Målorientering er betinget av både individuelle disposisjoner og kontekster med krav til prestasjon og mestring (Elliot & Harackiewicz 1996; Rawsthorne & Elliot 1999).

Målorientering er en viktig side ved motivasjon. Målorienteringsteori vektlegger atferdsmessige, kognitive og affektive sider ved motivasjon. Mål sees på som en sentral faktor og bestemmende for prestasjon. Målorientering er målrettet atferd som har innflytelse på hvilke oppgaver man tar fatt på, innsatsen man legger inn og grad av utholdenhet (Nicholls 1984; Elliot & Dweck 1998).

Kuvaas (2008:146) beskriver målorientering som en dynamisk egenskap, og et mønster av tenkning og handling knyttet til kompetanserelatert atferd, som igjen ser ut til å ha innvirkning på hvordan ansatte går fram i sammenhenger der de forventes å prestere. I så måte referer målorientering til generelle intensjoner som ligger til grunn for utførelsen av en oppgave eller gjennomføringen av en aktivitet. Kjennskap til disse målene vil da kunne gi grunnlag for å forstå den enkeltes motivasjon.

Rawsthorne & Elliot (1999:326) skriver følgende om det som kan betegnes som prestasjonsmål (achievement goals): "... are defined as the purpose of or reason for competence-relevant activity", mens Elliot (1999:169) skriver at "Achievement motivation may be defined as the energization and direction of competence-based affect, cognition, and behavior". Det handler om kompetanserelatert atferd. I arbeidslivssammenheng handler det om hvilke mål man har satt seg for jobbaktiviteten, og hva hensikten er. Sagt på en annen måte, det dreier seg om motivene som ligger til grunn for handlinger i læringssituasjoner. Den underliggende motivasjonen påvirker hvilke mål man setter seg (Nicholls 1984).

Målorientering består av to dimensjoner. Vi kan snakke om oppgaveorientering/mestringsmål (mastery goals), og ego-orientering/prestasjonsmål (performance goals). Disse to dimensjonene deles så inn i en 2 x 2 matrise, der man finner en mestringsstilnæringsorientering og en mestringsunngåelsesorientering, og en prestasjonsstilnæringsorientering og en prestasjonsunngåelsesorientering (Elliot & McGregor 2001). Ansatte med en mestringsorientering er opptatt av å utvikle egen kompetanse, er glad i å lære seg nye ferdigheter, søker gjerne utfordrende arbeidsoppgaver, er oppriktig interessert i jobben sin, og tar gjerne sjansen på å prøve og å feile. Fokuset er på oppgavemestring, selvutvikling og forbedring. De søker å utvikle sin kompetanse i forhold til sine egne evner. Ansatte med en prestasjonsorientering derimot, er i større grad fokusert på hvordan egen kompetanse blir vurdert av andre eller på hvordan andre presterer (Rawsthorne & Elliot 1999; Elliot 1999; Van Yperen 2003). I lys av dette er det lett å se at kompetanse er den begrepsmessige kjernen innenfor målorienteringsteori. Kompetanse blir sett på som noe man skaffer seg gjennom at man gjør en innsats (Elliot & McGregor 2001). For enkeltpersoner kan målet enten være å utvikle eller å vise frem sine evner (Nicholls 1984).

Mestringsorientering har læring og forbedring som mål. Når man mestrer en oppgave, vil mestringsorienterte personer ha en opplevelse av at de gjør det de vil gjøre. De er mer

selvbestemte. Dette kan ha betydning for indre motivasjon. Opplevelsen av selvbestemmelse har en positiv effekt når det er snakk om igangsetting eller opprettholdelse av en aktivitet (Nicholls 1984). Autonomi spiller også her, i likhet med selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b), en sentral rolle. Autonomi er kilden til selvinitiert atferd. Men der selvbestemmelsesteorien er opptatt av iboende glede og tilfredsstillelse avledet av aktivitet basert på oppfyllelse av indre behov, er det innenfor målorienteringsteori fokus på motivene som ligger til grunn for målrettet atferd.

Mestringsmål blir også sagt å ha en fremmede effekt på indre motivasjon, ved at fastsettelse av slike mål har en positiv effekt på engasjement og selvbestemmelse (Elliot & Harackiewicz 1996:462). I tillegg er det jo sånn at både målorienteringsteori og teori om indre motivasjon vektlegger autonomi og kompetanse (Deci & Ryan 2000; Elliot & McGregor 2001). En mestringsorientert person i et mestringsorientert miljø, vil sannsynligvis ha rik tilgang på utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver. Når man er mestringsorientert er fokuset på de interessante aspektene ved oppgaven, samt personlig forbedring og kompetanseutvikling. Man ønsker å engasjere seg i utfordrende arbeidsoppgaver som stiller krav til kompetanse. I dette ligger det en viktig motivasjonsfaktor. Gitt at man får utløp for dette ønsket, vil dette kunne ha en fremmede effekt på indre motivasjon. Man får tilfredsstilt behovet for kompetanse.

Nicholls (1984:332) skriver at mestringsorienterte personer ser økt innsats som nødvendig for mestring og forbedrede evner. Å sette seg slike læringsmål bidrar til forbedring over tid. Mestringsorienteringen trer frem når man står overfor utfordringer. Følgelig kan det antas at dette er personer som søker optimalt utfordrende arbeidsoppgaver, der muligheten for forbedring er størst. Samtidig innebærer slike læringsmål en risiko for å feile. Imidlertid vil mestringsorienterte personer reagere positivt når de får tilbakemelding på at de har gjort noe feil. Slike tilbakemeldinger er også læring. Å lære av sine feil er nyttig, ettersom tilbakemeldinger kan brukes til å endre handlingsmønster eller som pådriver for økt innsats (Elliot & Dweck 1988). Rollen som førstelinjeleder er utfordrende, og fordrer utvikling og prestasjon. Grad av mestringsorientering vil da være interessant å undersøke.

Forskning på og om målorientering har først og fremst tatt for seg elevs lærings situasjon. I en metaanalyse undersøkte Rawsthorne og Elliot (1999) hvilken effekt prestasjonsmål og mestringsmål hadde på indre motivasjon. Funnene ga støtte til den viktige effekten målorientering har på motivasjon. Sammenlignet med mestringsmål, ble prestasjonsmål

forbundet med vesentlig mindre utholdenhet, egeninteresse og glede enn mestringsmål, selv om effekten var relativ liten. Dysvik og Kuvaas (2010) gjennomførte en omfattende studie blant ansatte i virksomheter fra ulike industrielle sektorer, og fant at indre motivasjon var vesentlig sterkere relatert til turnoverintensjon enn mestringstilnærming, når de to motivasjonskildene ble sett i sammenheng. De fant også at sammenhengen mellom mestringstilnærming og turnoverintensjon var avhengig av graden av indre motivasjon hos de ansatte. Resultatene understreker viktigheten av at det skapes grobunn for opprettholdelse av indre motivasjon i arbeidslivet. Dysvik og Kuvaas (2012) har også gjennomført en studie over et tidsspenn på 10 måneder blant ansatte i tre norske serviceorganisasjoner, som viste at forholdet mellom indre motivasjon og økt arbeidsinnsats var mer positiv for ansatte med høye nivåer av mestringstilnæringsmål. Dette ble forklart med at jobben over tid gradvis oppleves som mer engasjerende når man opplever mestring og får det til.

At mestringsopplevelse eller kompetanseopplevelse har betydning for indre motivasjon, ble også bekreftet av Jelstad (2007). Når man mestrer får man det til, og da yter man som følge av dette. På den ene siden er det viktig at man får utfordrende oppgaver og tilbakemelding på at man mestrer disse, på den andre siden er det viktig at de som er mestringsorienterte får mulighet til å leve dette ut. Vi snakker både om egenskaper ved omgivelsene og egenskaper ved personen selv.

## **2.6 AFFs lederundersøkelser**

Etttersom denne studien handler om ledere finner jeg det hensiktsmessig å omtale lederundersøkelsene i regi av Administrativt forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole (NHH). I 1999, 2002 og 2011 ble det gjennomført undersøkelser for å kartlegge norske leders hverdag og praksis, og hvilket syn disse har på sin lederrolle og arbeidssituasjon. Et panel av norske ledere har blitt fulgt fra den første undersøkelsen i 1999, via den andre i 2002, og til den seneste undersøkelsen i 2011. I tillegg har et mest mulig representativt utvalg av norske ledere deltatt i hver av de tre undersøkelsene. I undersøkelsene defineres leder som alle som har underordnede som rapporterer til seg. Dataene ble samlet inn ved hjelp av selvutfyllingsintervju med et representativt utvalg av toppledere og andre ledere i offentlig og privat sektor (Dalen & Thu 1999; Dalen & Ansteensen 2002; Dalen & Ansteensen 2012).

Undersøkelsen som ble gjennomført i 2011 inneholdt skalaer for å måle motivasjon knyttet til indre, ytre og prososial motivasjon. Respondentene i undersøkelsen var ledere på alle nivå, også førstelinjeledere. Med hensyn til førstelinjeledere ble respondentene i spørreskjemaet bedt om å krysse av for alternativet "Førstelinjeledere/operativ leder". I denne forbindelse har jeg vært i kontakt med Rune Rønning, som er direktør for forskning og utvikling i AFF og kontaktperson for lederundersøkelsene. Han har i en e-post opplyst om at det ikke foreligger noen definisjon av førstelinjeledere, men at han ville definert det som ledere med delegerede fullmakter med ingen ledere under seg. Dette samsvarer med definisjonen benyttet i denne studien.

I e-postkorrespondanse med Rønning ble det også etterspurt resultater fra lederundersøkelsen i 2011, nærmere bestemt data fra de tre motivasjonsskalaene. Ettersom resultatene fra undersøkelsen på det tidspunktet ikke var offentliggjort, ble det stilt som betingelse at dataene ikke ble benyttet på andre måter enn skriftlig i denne studien. Denne betingelsen ble imøtekommet. Dataene ble tilsendt i form av tabeller. Disse viser at førstelinjeledere har en gjennomsnittskår på 4,36 for indre motivasjon. Dataene viser også at andelen førstelinjeledere som skårer verdien 4 eller 5, tilsvarende ganske enig og helt enig i spørreskjemaet, er 80,8 %. Tilsvarende tall for prososial motivasjon er et gjennomsnitt på 4,17 og en andel på 67,7 %. Imidlertid ligger det visse begrensninger knyttet til sammenligning av disse resultatene og denne studiens resultater knyttet til type spørsmål og utvalg.

## **2.7 Oppsummering teori**

Denne gjennomgangen utgjør det teoretiske rammeverket for denne studien. Innledningsvis gjøres det en nødvendig klargjøring av motivasjonsbegrepet, samt skillet mellom motivasjonstypene indre og ytre motivasjon. For å forstå motivasjonsbegrepet, må man kjenne til hvordan motivasjon kan oppstå. En klargjøring er nødvendig for å kunne forstå og forklare menneskers atferd i ulike situasjoner. Videre har jeg redegjort for ytre motivasjon og internalisering, det vil si i hvilken grad ytre motivert atferd blir internalisert og integrert, og på denne måten bidrar til å tilfredsstille psykologiske behov. Integrasjon vil gi grunnlag for autonom ytre motivert atferd, mens liten grad av internalisering vil kunne oppleves som en kontrollerende form for ytre motivasjon.

Formålet med denne studien er å undersøke hvilken betydning prososial motivasjon, autonomi og målorientering har for indre motivasjon. Dette fordrer en begrepsmessig og praktisk forståelse. Følgelig gis det en redegjørelse for teoretiske perspektiver knyttet til prososial motivasjon, autonomi og målorientering. Når det gjelder sistnevnte, er det den delen av målorientering som tar for seg mestringsorientering, som behandles. Ettersom min studie ser på ledere, har det vært naturlig å omtale AFFs lederundersøkelser, og spesielt de funn som er sammenlignbare med funnene i denne studien.

Materialet som presenteres i dette kapittelet er omfattende, og brer grunnen for analyse og diskusjon. Kildene er mange, og anerkjente på sitt felt. I dette ligger det en oppfatning av at dette er pålitelige og relevante kilder, og som bidrar med kunnskap om det som her søkes å forstås og forklares. Likevel er det grunn til kritisk å vurdere det jeg presenterer. Teoretiske perspektiver er på mange måter en forenkling av virkeligheten. En studie med et bestemt formål vil også ha et teoretisk rammeverk basert på det som er egnet for å belyse det aktuelle tema. I lys av dette kan det stilles spørsmål ved om det er rimelig å forvente å finne det jeg faktisk finner. Jeg tenker da først og fremst på autonomi, som forskning viser at har en betydningsfull rolle for indre motivasjon. Det vil da ventelig kunne antas at dette også er noe som vil være resultatet her.



### **3 Metode**

I det påfølgende kapittelet redegjøres det for hvilke metodiske valg og vurderinger studien har vært gjenstand for, i tillegg til betraktninger og refleksjon knyttet til forskningsprosessen generelt, og datainnsamlingen spesielt. Den metodiske tilnærmingen er kvantitativ, og er først og fremst forankret i studiens problemstilling. Men valg av metode gjenspeiles også i et ønske om å ha en viss størrelse på datamaterialet, som igjen kan legitimere anvendelsen av resultatene. Kvantitativ metode krever et grundig forarbeid, med gjør analyseprosessen noe lettere. Metoden er vurdert som egnet, tatt studiens formål i betraktning.

#### **3.1 Valg av metode**

Et forskningsopplegg er en plan for hvordan en undersøkelse skal foregå. Planen må være formålstjenlig, og valget av enten et kvalitativt eller et kvantitativt forskningsopplegg må sees i sammenheng med formålet med undersøkelsen og hvilke midler som vurderes som mest egnet til dette formålet (Ringdal 2007). Valg av forskningsopplegg er betinget av problemstillingen, og i hvilken grad forskningsopplegget er egnet til å gi svar på det som problemstillingen stiller spørsmål om.

Denne studien søker å fremskaffe kunnskap om motivasjonsfaktorer respondentene har i sitt arbeid, avgrenset til å gjelde utvalgte faktorer. Med dette som utgangspunkt ble kvantitativ metode i form av et spørreskjema med et stort utvalg respondenter valgt som verktøy for datainnsamling. En spørreundersøkelse er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer. Dette muliggjør en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er hentet fra. Et spørreskjema er standardisert. Alle får de samme spørsmålene, stilt på samme måte og med faste svaralternativer (Ringdal 2007). Standardiseringen muliggjør sammenligning og grupperinger av svar, noe som igjen er nødvendig for å kunne beskrive likheter og ulikheter. Et datamateriale basert på talldata er fordelaktig når det som i denne undersøkelsen er snakk om mange respondenter.

#### **3.2 Datainnsamling**

##### **3.2.1 Spørreundersøkelsen**

Spørreundersøkelsen ble laget i QuestBack. Denne webbaserte tjenesten gjorde det enkelt å utarbeide og gjennomføre en spørreundersøkelse rettet mot et stort antall respondenter. Spørreskjemaet (vedlegg 2) er prestrukturert, og består av 36 spørsmål. Imidlertid fikk ikke

alle respondentene anledning til å svare på alle spørsmålene, ettersom sekvensen med spørsmål som omhandler prososial motivasjon kun var rettet mot dem som oppga at de var førstelinjeledere. I hovedsak er det snakk om lukkede spørsmål, med unntak av spørsmål stilt for å fremskaffe bakgrunnsinformasjon om den enkelte respondent. De lukkede spørsmålene er validerte og har vært brukt i tidligere forskning. Før spørreundersøkelsen ble sendt ut, ble den testet og vurdert av personer som ikke inngår i utvalget, i tillegg til at veileder kom med tilbakemeldinger når det gjaldt tydelighet og relevans.

### **3.2.2 Måleinstrumentet**

Spørreskjemaet er standardisert og strukturert. Bortsett fra i tre av de innledende spørsmålene ment for å samle inn demografisk informasjon, er svaralternativene formulert på forhånd. Lukkede spørsmål er det som vanligvis brukes i spørreundersøkelser (Ringdal 2007). Tatt formålet med studien i betraktning, er lukkede spørsmål vurdert som mest formålstjenlig for å kartlegge forekomsten av de drivkreftene det stilles spørsmål om. Et datamateriale basert på svar gitt innenfor rammen av angitte svaralternativer, omgjort til målbare enheter, har sin egen kvalitet, og muliggjør statistiske beregninger. Analysearbeidet blir på en måte lettere når statistiske analyseverktøy gjør det mulig å forenkle datamaterialet, sammenligne svarene respondentene har gitt, og gjennomføre statistiske analyser (Ringdal 2007). Problemstillingen har vært styrende for hvilke spørsmål som har blitt stilt, og i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen har vurderinger om hvilke spørsmål som skulle stilles, og hvilke svaralternativer som skulle gis, vært det som har blitt tillagt mest vekt.

I spørreskjemaet ble det benyttet en Likert-skala, en skala hvor svaret på hvert enkelt spørsmål graderes (Ringdal 2007). Skalaen er en 5-punkts skala, der 1 står for "helt uenig" og 5 for "helt enig" (Johannessen 2009:33). Bruk av en skala med flere verdier er fordelaktig, ettersom respondentene gis mulighet til å vise hvilken verdi på skalaen som reflekterer deres oppfatning. Videre muliggjør bruk av denne måleskalaen sammenstilling av svar (Johannessen 2009:32). En annen fordel ved 5-punkts skala er at det er lik balanse mellom positive og negative svarkategorier, i tillegg til kategorien "verken enig eller uenig". Sistnevnte representerer en nøytral kategori (Johannessen 2009:33). Imidlertid er det også en ulempe knyttet til bruk av en nøytral kategori. Hvis alle respondentene benyttet denne kategorien for å markere sin oppfatning, ville det ikke sagt så mye om hva respondentene mente. Men det kunne også ha betydd at respondentene ikke hadde noen mening om det som

det ble stilt spørsmål om, ettersom det i spørreskjemaet ikke gjøres bruk av en kategori som for eksempel kunne blitt kalt "vet ikke" eller "kan ikke svare".

Innledningsvis er det stilt spørsmål ment for å samle inn grunnlagsdata om den enkelte respondent, dog av en slik karakter at de ivaretar den enkeltes anonymitet. Spørsmålene stilles i begynnelsen av spørreskjemaet, ut fra en tanke om å gi respondentene en grei og enkel start. De lukkede spørsmålene, ment for å sikre at de utvalgte variablene faktisk blir målt, er hentet fra tidligere forskning. At spørsmålene er benyttet før og har fungert, gir både legitimitet og trygghet. Spørsmålene er delt inn i ulike sekvenser, både av hensyn til hva de er ment å måle og for å gjøre det ryddig for respondentene å svare. Overskriften på de ulike sekvensene er ikke synliggjort for respondentene.

I spørreskjemaet måler spørsmål 9 til 14 indre motivasjon (Jelstad 2007; Kuvaas 2006). Her er det fremsatt seks påstander som respondentene med utgangspunkt i sin egen arbeidssituasjon blir bedt om å ta stilling til. Påstandene omhandler respondentenes opplevelse av i hvilken grad jobben i seg selv er meningsfull, spennende, inspirerende, en drivende kraft, morsom og interessant. Spørsmål 15 til 18 måler ytre motivasjon, og er hentet fra AFFs lederundersøkelse 2011 (Dalen & Ansteensen 2012). Også her er det fremsatt påstander som respondentene blir bedt om å ta stilling til. Tre av de fire påstandene er knyttet til i hvilken grad penger og økonomiske goder er en drivkraft, mens den siste påstanden er knyttet til ytre belønning generelt sett. Spørsmål 19 til 22 måler prososial motivasjon, og er hentet fra AFFs lederundersøkelse 2011 (Dalen & Ansteensen 2012), og er oversatt til norsk av Alexander M. Sandvik, førsteamanuensis ved NHH. De fire påstandene er kun rettet mot respondenter som på spørsmål 4 har svart at de er førstelinjeledere. Utgangspunktet er hvilken motivasjon som ligger til grunn for jobben som leder, avgrenset til å gjelde det motiverende elementet som ligger i det å være til nytte for og hjelpe andre. Spørsmål 23 til 31 måler autonomi (Morgeson & Humphrey 2006; Kuvaas 2009). Her settes det frem ni påstander. De tre første påstandene tar for seg grad av autonomi i planlegging av arbeidet. De tre neste påstandene omhandler grad av selvstendig beslutningsmyndighet. De tre siste påstandene handler om autonomi i valg av arbeidsmetoder. Spørsmål 32 til 36 er hentet fra Dysvik & Kuvaas (2010), og omhandler målorientering avgrenset til fem påstander om grad av mestringsorientering (mastery-approach). Her søkes kunnskap om i hvilken grad respondentene er mestringsorienterte, og opptatt av å tilegne seg nye ferdigheter og øke sin kompetanse.

### **3.2.3 Utvalg**

Kombinasjonen av et ønske om å studere vernepleiere som jobber som førstelinjeledere og et ønske om et høyt antall respondenter, førte til at jeg i august 2011 rettet en henvendelse til politisk ledelse i fag- og profesjonsforbundet Fellesorganisasjonen (FO). Forbundet organiserer først og fremst barnevernpedagoger, sosionomer og vernepleiere. Jeg er selv medlem, i tillegg til at jeg kjenner personer som jobber der. Jeg henvendte meg med spørsmål om muligheten for å bruke medlemsregisteret deres som grunnlag for utvelgelse av respondenter. Tilbakemeldingen var positiv, blant annet fordi studien ble oppfattet som interessant og aktuell for FO. Vurderinger knyttet til hvordan utvelgelse og utsendelse best kunne gjøres, ble gjort i samarbeid med en av de ansatte. Medlemsregisteret til FO er sortert per profesjon, samt på tariffområder. Registeret inneholdt ikke brukbare opplysninger om stillingskoder. Følgelig ble det med utgangspunkt i problemstillingen gjort en avgrensning basert på tariffområder. KS-området, som omfatter kommuneansatte utenom Oslo kommune, og Oslo kommune ble valgt. 11.januar i år sendte FO meg en liste over registrerte yrkesaktive vernepleiermedlemmer innenfor de to tariffområdene. Samtidig ble det oppgitt at FO den dagen hadde 5087 vernepleiermedlemmer i KS og Oslo kommune tariffområde. Av disse var det 3123 som var registrert med e-postadresse, og det var disse som utgjorde grunnlaget for utvalget.

### **3.2.4 Distribusjon og respons**

Spørreundersøkelsen var aktiv i perioden 12.01 – 19.01.2012. Som følge av at e-postadressene ble lagt inn i QuestBack, ble det sendt ut e-postinvitasjoner (vedlegg 3) til 3118 personer. Den 17.januar ble det sendt ut en påminnelse (vedlegg 4) til respondentene. Responsloggen (vedlegg 5) viser høy aktivitet den første dagen undersøkelsen var aktiv, samt den dagen påminnelsen ble sendt ut. De andre dagene er aktiviteten varierende. Da undersøkelsen ble avsluttet var det kommet inn 1084 svar. Av disse er 1052 unike respondenter. Dette er respondenter som fikk e-postinvitasjonen direkte tilsendt. Avviket mellom det totale antall responser og de unike respondentene skyldes en inkurie knyttet til distribusjon av undersøkelsen. 16.januar fikk jeg en henvendelse om at noen hadde fått tilsendt e-postinvitasjonen fra en unik respondent. Disse ønsket å svare på undersøkelsen, men ettersom det kun var tillat med ett svar pr respondent var dette ikke mulig når den unike respondenten allerede hadde svart. For å imøtekomme dette og for å tilrettelegge for flere responser ble det generert en lenke som disse kunne benytte. Ved å gjøre dette ble det også

åpnet for å tillate flere svar pr respondent. Dette skulle ikke ha skjedd, og kan ha innvirkning på resultatene. Vurderinger knyttet til dette blir det redegjort for i metoderefleksjonen.

Svarprosenten er 35 %. En svarprosent som tilsier at kun 1 av 3 har svart, er en lav svarprosent. I perioden undersøkelsen var aktiv, framkom det opplysninger som kan forklare noe av den lave svarprosenten. Umiddelbart ved utsendelse ble det klart at enkelte e-postadresser ikke var i bruk. I tillegg hadde enkelte av respondentene aktivert fraværsassistenten grunnet permisjoner, ferie og avsluttede arbeidsforhold. I tillegg må sykdom også regnes med som en mulig årsak. Respondenter sendte også e-post med beskjed om at de ikke tilfredsstilte kriteriene som ble stilt for å være med i undersøkelsen, et tegn på at medlemsregisteret som dannet grunnlag for utsendelsen, ikke var tilstrekkelig oppdatert når det gjaldt medlemmers overgang til nye arbeidsforhold. I tillegg er det naturlig å anta at det blant dem som ikke svarte, også finnes personer som ikke tilfredsstilte kriteriene som ble stilt, og av den grunn valgte ikke å svare på undersøkelsen. Videre tyder enkelte tilbakemeldinger på at respondenter ikke svarte fordi de var ledere på et annet nivå enn førstelinjeledernivå. Tilbakemeldinger i etterkant av undersøkelsen viste også at enkelte respondenter hadde et ønske om å svare, men av ulike grunner hadde de ikke vært inne på e-postadressen som invitasjonen hadde blitt sendt til. I tillegg til dette må det antas at mange av de som fikk invitasjon til å delta, ikke ville svare.

Aldersmessig utgjør respondentene en bred gruppe, fra begynnelsen av 20-årene til over 60 år. Kjønnfordelingen viser en overveldende andel kvinner. Fordelingen er 82,5 % kvinner og 17,5 % menn. Dette vurderes som forventet med tanke på hvilke type profesjon respondentene tilhører, og hvilke type tjenester kommunale helse- og sosialtjenester er. For øvrig benyttes ikke kjønn som en faktor i den påfølgende analysen. 32,3 % oppgir at de er førstelinjeledere (n=350) Følgelig oppgir 67,7 % (n=734) at de ikke er dette. Av de 350 respondentene er 341 unike, jamfør inkurie knyttet til distribusjon.

### **3.2.5 Refleksjon om respons**

At svarprosenten er lav er det ingen tvil om. Dette er en feilkilde som det er nødvendig å være oppmerksom på. Et høyt bortfall kan føre til skjevheter når det gjelder hvordan svarene er fordelt. Nettoutvalget kan også endres i forhold til bruttoutvalget, slik at det ikke lenger er

representativt. I denne studien anses bortfallet som tilfeldig, og følgelig utvalget som representativt (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010:244-246).

Selv om svarprosenten er lav, er det verdt å gjøre seg noen tanker om det totale antall responser. Antall responser i seg selv har overgått alle forventninger til hvilken interesse undersøkelsen skulle skape, Riktignok innebærer utsendelse til et stort antall respondenter en større sjanse for å treffe en større variasjon av respondenter. Men dette kunne dog endt med et lavt antall responser, og en enda lavere svarprosent. Like fullt, mange responser spiller en viktig rolle i den statistiske analysen, og er som uttrykk for engasjement fra respondentene sin side et fenomen interessant nok i seg selv. Med dette som utgangspunkt ble det sendt en forespørsel pr e-post til et utvalg på 7 personer. Utvalget ble gjort blant respondenter som valgte å gjøre seg til kjenne, ved å gi en eller annen form for tilbakemelding pr e-post mens undersøkelsen var aktiv. Utvalget ble spurt om de var villig til å bli kontaktet pr telefon, og svare på et par spørsmål knyttet til hvorfor de valgte å svare på undersøkelsen. En kort kvalitativ intervjuguide ble utarbeidet til dette formål.

Av utvalget på 7 var det 4 personer som svarte, og sa de var villig til å la seg intervju. I telefonsamtalen med hver enkelt ble det presisert at svarene de ga på spørreundersøkelsen fortsatt ikke kunne spores tilbake til dem som respondenter. I tillegg ble det opplyst om at svarene de ga i det kvalitative intervjuet kun var ment som grunnlag for refleksjon om hvordan responsen kan forstås. Svarene de ga skulle vise seg å være mer eller mindre sammenfallende hva meningsinnhold angår. Først og fremst, alle ga uttrykk for at det var positivt at undersøkelsen var rettet mot dem, både som enkeltpersoner og som vernepleiere. Undersøkelsen traff deres virkelighet. To av de spurte opplevde det som positivt at undersøkelsen var sendt direkte til enkeltpersoner, og ikke via linjen. I følge dem framsto undersøkelsen som seriøs, ettersom medlemsregisteret til FO var benyttet som grunnlag for utsendelse. Spesielt ble det at studien kun var rettet mot vernepleiere og deres arbeidshverdag, fremhevet som betydningsfullt. Alle var opptatt av at faglige aspekter knyttet til det som vernepleiere jobber med, ble satt på dagsorden. En av respondentene satte likhetstegn mellom fokus på vernepleieres arbeidshverdag og bedre kår for brukerne, mens en annen mente at undersøkelsen ga uttrykk for at deres arbeidshverdag var interessant, og at dette var viktig sett i lys av at mange vernepleiere jobber på tjenestesteder med få eller ingen andre vernepleiere. Sett i sammenhengen med den relative interessen undersøkelsen skapte og grad av forskningsinnsats på vernepleierfaglig arbeid, var også svarene sammenfallende. Her ble det

satt ord på behovet for faglig forankring, og viktigheten av at det framkommer kunnskap som kan bidra til faglig forbedring.

Tatt i betraktning at dette var et utvalg på kun fire personer, tolkes likevel svarene som en liten indikasjon på at det er behov for å fokusere på vernepleierfaglig arbeid, ved at det gjøres forskning og utviklingsarbeid på vernepleiere som yrkesgruppe og på deres arbeidsfelt.

### **3.3 Analyseverktøy**

Etter at undersøkelsen var avsluttet og resultatene forelå, ble datamaterialet overført til statistikkprogrammet SPSS. For å gjøre datamaterialet håndterbart, er dataene forenklet. Antall variabler er redusert ved at det er konstruert nye variabler basert på hva respondentene har svart innenfor hver sekvens med spørsmål. De nye variablene utgjør gjennomsnittsverdien av svarene innenfor hver sekvens. Gjennomsnitt er brukt, ettersom dette er det mest brukte statistiske målet for å betegne det typiske (Johannessen, Tuft & Christoffersen 2010:284). En slik datareduksjon lot seg gjøre ettersom spørsmålene innenfor hver sekvens er tematisk like. I tillegg var det i det totale svarbildet systematikk i hvordan respondentene hadde svart, noe som kom til uttrykk i form av tilslutning til de samme svarkategoriene. En slik forenkling av informasjonen i datamaterialet gjør det enklere å avdekke eventuelle mønstre, i tillegg til at det muliggjør klare tolkninger. Imidlertid kan en slik forenkling av datamaterialet føre til at viktig informasjon går tapt, ved at man overser viktige observasjoner. For eksempel kan man ved gjennomsnittsberegning risikere at spesielt høye verdier trekker snittet opp, eller spesielt lave verdier trekker snittet ned. I presentasjonen av funnene blir dette tatt med i betraktningen.

For at det skulle være mulig å analysere svarene til gruppen av respondenter som hadde svart bekreftende på at det var førstelinjeledere, ble det også laget filtervariabler. Dette gjorde det mulig å velge ut den gruppen analysen primært skulle handle om.

I analysen er det brukt både korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. Dette fordi det i tillegg til å se hvorvidt det er korrelasjon mellom variabler, også har vært nødvendig å se sammenhengen mellom de uavhengige variablene/forklaringsvariablene og den avhengige variabelen indre motivasjon når forklaringsvariablene holdes konstant. For øvrig må det nevnes at variabelen ytre motivasjon ikke er benyttet i analysen, selv om spørreundersøkelsen

inneholder spørsmål knyttet til dette. Dette skyldes vurderinger gjort i ettertid på bakgrunn av det problemstillingen stiller spørsmål om.

### **3.4 Reliabilitet**

Reliabilitet viser til i hvilken grad undersøkelsens målinger kan anses som troverdige og pålitelige. Idealet er at en undersøkelse av denne type skal måle det samme hele tiden, og ikke påvirkes av ytre forhold (Ringdal 2007). En måte å teste dette på er å gjenta undersøkelsen. Da måtte man gått tilbake til de samme respondentene. Ettersom denne undersøkelsen er gjennomført innenfor et bestemt tidsrom, vil en slik testing vanskelig la seg gjennomføre, og det ville vært usikkerhet knyttet til svarprosent og hva respondentene hadde svart.

Respondentenes vurdering av om undersøkelsen gjennomføres i henhold til god forskningsskikk vil også kunne påvirke resultatene. Følgelig er det innledningsvis i undersøkelsen presisert at datamaterialet vil bli forvaltet i tråd med god forskningsskikk og vitenskapelige og etiske prinsipper, samt at ingen svar vil kunne spores tilbake til den enkelte respondent.

Siden studien har som formål å undersøke vernepleiere som jobber som førstelinjeledere, var det viktig å identifisere hvem av respondentene som jobbet som dette. Følgelig, i spørsmål 4 blir respondentene bedt om å svare ja eller nei på spørsmålet om man er førstelinjeleder. I tilknytning til spørsmålet er det en beskrivelse av hva som menes med førstelinjeleder. Betegnelsen er brukt da dette anses som et allment kjent og vanlig brukt begrep. Førstelinjeledere forstås som ledere med delegerede fullmakter innenfor administrasjon, økonomi, personal og fag, og som ikke har ledere under seg. Men enkelte tilbakemeldinger indikerer at fullmaktene man har som førstelinjeledere kan variere. Likevel er dette å anse som pålitelige respondenter, i den forstand at de både er fagpersoner og i en ledende funksjon, med delegerede fullmakter og ingen ledere under seg.

I analysen er det konstruert indekser på grunnlag av indikatorene som inngår i hver sekvens med spørsmål, og som summerer skåren for hvert sett med indikatorer. For at reliabiliteten skal kunne vurderes som god, må det være intern konsistens i de variablene som inngår i indeksen. Det vil si at man måler hvor nært beslektet indikatorene er når de inngår i en gruppe. Et vanlig mål er Cronbachs alfa, som varierer fra 0 til 1. Tommelfingerregelen er at



alfa-verdien bør være over 0,70 for at indeksen kan sies å ha en tilfredsstillende reliabilitet (Ringdal 2007:87). I variabelen "Indre motivasjon" inngår 6 spørsmål, som samlet viser en Cronbachs alfa på 0,88. I variabelen "Ytre motivasjon" er det 4 spørsmål, der Cronbachs alfa er 0,74. Variabelen "Prososial motivasjon" består av 4 spørsmål, med en Cronbachs alfa på 0,87. Variabelen "Autonomi" er konstruert på grunnlag av 9 spørsmål, og har samlet en Cronbachs alfa på 0,95. I den siste variabelen "Målorientering" inngår 5 spørsmål. Den viser en Cronbachs alfa på 0,85. På grunnlag av disse målingene kan det hevdes at det er intern konsistens mellom indikatorene som inngår i den enkelte variabel. Tabellene for den enkelte alfa-verdi er gjengitt i vedlegg 6.

### **3.5 Validitet**

Validitet kan sies å være en vurdering av om det som var tenkt målt, faktisk blir målt. En undersøkelse må være valid, fordi validitet er et uttrykk for at man faktisk måler det man ønsker å måle. Med andre ord handler det om hvorvidt en studie undersøker det den er ment å undersøke (Ringdal 2007). Måleinstrumentene benyttet i denne studien anses som valide. De er benyttet i tidligere forskning. Slike måleinstrumenter gjør det mulig å trekke gyldige slutninger.

I tillegg til å handle om hvor troverdige eller relevante data er, er validitet også et aktuelt spørsmål ved generalisering. Når det gjelder statistisk validitet, i hvilken grad utvalget er representativt, spiller bortfall en sentral rolle. Ettersom svarprosenten i denne undersøkelsen er lav, må dette tas høyde for når resultatene presenteres. I denne forbindelse dreier det seg også om ytre validitet, som omhandler hvorvidt resultater fra denne undersøkelse kan gjøres allment gjeldende (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010:357).

For å sikre at de som ble bedt om å svare på undersøkelsen oppfylte kriteriene som ble stilt for å besvare undersøkelsen, er det brukt filterspørsmål. På de to første spørsmålene i spørreskjemaet blir respondentene bedt om å svare ja eller nei på spørsmålet om de er vernepleiere, og om de jobber innenfor kommunale helse- og sosialtjenester. Hvis svaret var negativt på ett av eller begge disse spørsmålene ble spørreundersøkelsen avsluttet.

### 3.6 Metoderefleksjon

Problemstillingen er klar hva forskningsområde, fokus og utvalg angår. Personlig har jeg en egeninteresse av det studien befatter seg med. Følgelig har det vært nødvendig med refleksjon relatert til forforståelse og bakgrunnskunnskap.

Mitt eget ståsted har hatt betydning for valg av tema og problemstilling, samt for valg av metode. Jeg har valgt å forske på det jeg selv synes er av interesse, men som jeg også mener er av interesse for andre. Følgelig er dette noe som kan påvirke hvordan resultatene forklares (Jones 1985). Egeninteresse og nærhet, i betydningen at jeg studerer egen profesjon og eget arbeidsfelt, en del av min egen virkelighet, fører med seg en risiko for at jeg ikke har et tilstrekkelig kritisk blikk på resultatene når disse tolkes. Siden jeg har samme utdanning som respondentene og selv er førstelinjeleder, hviler det et ansvar på meg når hensynet til nærhet og avstand skal balanseres, der målet er å oppnå en tilfredsstillende analytisk distanse. Min egen yrkesbakgrunn kan både være en hemsko og en ressurs. En hemsko i form av at det er en fare for at jeg leter etter det jeg selv finner interessant og det jeg forventer å finne, samt resultater som kan bekrefte mine egne meninger. Altså at resultatene ikke blir tolket ut fra hva de faktisk viser, og at eventuelle funn som ikke svarer til forventningene ikke blir rapportert. En ressurs ved at jeg har kunnskap om profesjonen og fagfeltet, som igjen muliggjør fortolkning som ikke er virkelighetsfjern, og sett fra respondentene sin side en opplevelse av at jeg har forståelse for deres virkelighet. Kjennskap til forholdene fra innsiden, kan også frembringe verdifulle perspektiver, som kan være vanskeligere å tilegne seg i en rolle som utenforstående. Det må også nevnes at jeg i utgangspunktet ikke har en personlig relasjon til respondentene. En kvantitativ spørreundersøkelse med krav til anonymitet bygger opp under dette. Sånn sett har det ikke vært mulig for meg å tilkjenne forventninger eller påvirke respondentene i en eventuell ønsket retning. Skjønt har jeg i ettertid blitt gjort oppmerksom på at det blant respondentene er to personer jeg har en relasjon til. Antallet og det at jeg ble gjort oppmerksom på dette etter at undersøkelsen var avsluttet, gjør at jeg ikke ser på dette som problematisk.

Min utdanningsbakgrunn og min yrkesbakgrunn preger min forforståelse. Forforståelse handler om å forstå noe på grunnlag av bestemte forutsetninger. I alle situasjoner bærer man med seg en forforståelse som har betydning for hvordan man tolker andres atferd og hvordan man forholder seg til omgivelsene. Forforståelse er nødvendig for at forståelse skal være mulig, og er således utgangspunkt for søken etter kunnskap (Gilje & Grimen 1993). Altså er

det viktig å være oppmerksom på at forforståelse kan være til hinder for å fange opp viktige forhold underveis i forskningsprosessen, og spesielt når det gjelder analyse og diskusjon av forskningsresultatene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Min egen historie og mine egne erfaringer påvirker min måte å se virkeligheten på. Mine forventninger kan virke styrende for hvor jeg retter fokus, og hva jeg ser etter. Mine "briller" er blant annet farget av motivene som ligger til grunn for hvorfor jeg valgte å bli vernepleier, og hvorfor jeg takket ja til å jobbe som førstelinjeleder, og ikke minst hvorfor jeg fortsatt står i stillingen. I skrivende stund har jeg vært leder i over seks år. Det er helt klart at disse årene har formet meg både som menneske og som leder, gjennom erfaringer og gjennom å ha blitt eksponert for kunnskap og holdninger, som igjen har bidratt til meningsdannelse og bestemte måter å tenke og forstå på.

Problemstillingen er styrende for hvilke metode man benytter, og bestemmende for hvilke data som samles inn. I denne studien, der formålet er å undersøke bestemte drivkrefter, anses metoden som egnet for å besvare problemstillingen, i tillegg til at det er brukt validerte måleinstrument.

Kvantitativ metode slik den er brukt i denne studien kan beskrives som lukket og standardisert, og lite egnet til å få tak på kompleksiteten i sosiale fenomener. Standardisering innebærer at gjennomføringen heller enn å være tilpasset den enkelte respondent, er ment å treffe gruppen av respondenter på en hensiktsmessig måte. Akkurat dette kan gjøre tolkningen mindre farget, ettersom det er en naturlig avstand til dataene som er samlet inn (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Forhåndsbestemte svarkategorier kan likevel føre til at eventuelle nyanser ikke blir fanget opp. Respondentene har ikke mulighet til å svare utenfor rammen av de fastlagte kategoriene. Dette kan virke styrende på hvordan man velger å svare.

I perioden spørreundersøkelsen var aktiv kom det enkelte tilbakemeldinger som tydet på noe usikkerhet knyttet til hvorvidt undersøkelsen kun var rettet mot vernepleiere som var førstelinjeledere, eller om også vernepleiere i sin alminnelighet kunne svare. Ettersom det etter distribusjon ikke var mulig å endre på eller presisere formuleringer, ble dette imøtekommet når påminnelse ble sendt ut.

Som nevnt under beskrivelsen av distribusjon og respons, ble det i distribusjonsinnstillingene gjort en feil. Følgelig er det gjort en vurdering av hvilke konsekvenser dette kan ha for

resultatet som helhet. Helt sikkert er det at denne type feilkilder kan bidra til at resultatet må leses på en annen måte. I praksis kan dette endre frekvensfordelingen. De absolutte tallene i datamaterialet til denne studien viser at en feilkilde, representert ved et avvik på 32 responser, ikke ville endret retningen det samlede datamaterialet gir klart uttrykk for. Funnene anses følgelig som reliable.

Utvalget er strategisk i den forstand at undersøkelsen er rettet mot vernepleiere som er medlem i FO, og som jobber innenfor to bestemte tariffområder. Et høyt antall respondenter gjenspeiles i en sannsynlighetsvurdering av at det blant disse var en forholdsvis stor andel som ville svare at de jobbet som førstelinjeledere. Antallet var ikke kjent på forhånd. Sånn sett kan utvelgelsen sies å være tilfeldig. Det kan også stilles spørsmål ved om antallet førstelinjeledere i denne studien er representative for det totale antall vernepleiere som jobber som førstelinjeledere på nasjonal basis. Viktig her er det faktum at det i medlemsregisteret til FO var en stor andel vernepleiere som ikke hadde oppgitt e-postadresse, og det at ikke alle vernepleiere er organisert i FO. Her kan det tenkes at en utsendelse til alle vernepleiermedlemmene hadde avstedkommet andre resultater enn det som nå foreligger, og at det totale antall førstelinjeledere enten hadde vært større eller mindre enn det som nå er tilfellet. Følgelig er det usikkert i hvilken grad resultatene kan generaliseres til å gjelde gruppen som helhet. Utvalget førstelinjeledere vurderes likevel å være stort nok til å gi legitimitet til de funn som er gjort. Selv om det er grunn til å stille spørsmål ved representativiteten, kan resultatene si noe om tendenser, samt fungere som grunnlag for diskusjon om hva som er typisk hos denne gruppen.

Generelt sett vurderes valg av metode og gjennomføringen av selve undersøkelsen, som hensiktsmessig for denne studien. Responser har vært stor, og tilbakemeldingene mange og positive. Målet om et stort antall respondenter er innfridd, og datamaterialet gir et godt grunnlag for analyse og diskusjon.

## 4 Analyse

En masteroppgave skal i tillegg til å være teoretisk og metodisk fundert, også inneha en analyse av det innsamlete datamaterialet. Jeg har valgt å ha et eget analysekapittel. I det påfølgende gis det først en beskrivelse av innsamlede data, som viser hvordan svarene fordeler seg på de ulike verdiene til hver enkelt variabel. Videre vises resultatene av korrelasjonsanalysen, gjennomført for å måle samvariasjonen variabler. Deretter vises resultatene av regresjonsanalysen, som undersøker sammenhengen mellom flere variabler. Avslutningsvis gjøres det en egen oppsummering på grunnlag av analysen, og som en overgang til diskusjonskapittelet som følger etter dette kapittelet.

### 4.1 Presentasjon av funn

#### 4.1.1 Deskriptiv statistikk

Gjennomsnittskåren for alle variablene fremgår av tabell 1. Her har jeg tatt med skårene for respondenter som er førstelinjeledere, og respondenter som ikke er førstelinjeledere. Uten å vie det spesielt stor oppmerksomhet, er det en interessant observasjon at skårene for de som ikke er førstelinjeledere er noe lavere enn skårene for de som er førstelinjeledere.

**Tabell 1: Deskriptiv statistikk alle variabler og alle respondenter**

	Gjennomsnittskår for respondenter som er førstelinjeledere	Gjennomsnittskår for respondenter som ikke er førstelinjeledere
Indre motivasjon	4,23	3,94
Ytre motivasjon	2,76	2,76
Prososial motivasjon	4,51	
Autonomi	4,18	3,87
Målorientering	4,35	4,29
N	329-330	647

Frekvensfordelingen (vedlegg 7) viser hvordan svarene har fordelt seg på variablenes verdier, samt fordeling i prosent, hos respondentene som er førstelinjeledere. Verdiene er her slått sammen i to grupper, den ene for verdiene 1-3, den andre for verdiene 4-5. I tabell 1 er det kun fordelingen på indre motivasjon, prososial motivasjon, autonomi og målorientering, som er relevant for det problemstillingen søker svar på. Når vi ser på den vedlagte

frekvensfordelingen, så ser vi at andelen førstelinjeledere som skårer verdien 4 eller 5, som tilsvarer henholdsvis litt enig og helt enig, på variabelen indre motivasjon er 76 %. For variabelen prososial motivasjon er andelen 90 %, for autonomi 73 %, mens andelen på variabelen målorientering er 79 %. Som det fremgår av tabell 1 inneholder også datamaterialet informasjon om fordelingen blant respondenter som ikke er førstelinjeledere. Frekvensfordelingen for denne gruppen ligger vedlagt (vedlegg 8).

Gjennomsnittskår og median for alle variablene hos førstelinjelederne, er angitt i tabell 2 nedenfor. Tallene i tabellen forteller oss hvordan fordelingsformen for variablene ser ut. Tallene viser negativt skjeve fordelinger, med andre ord en asymmetrisk fordeling. Svarene er konsentrert rundt de høyeste verdiene på skalaen. Gjennomsnittet er lavere enn medianen, noe som bekrefter den negative skjevfordelingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010:292). Dette forteller oss at en overvekt av respondentene har markert sine oppfatninger høyt oppe på skalaen.

**Tabell 2: Fordelingsform for førstelinjelederne**

	Indre motivasjon	Ytre motivasjon	Prososial motivasjon	Autonomi	Målorientering
N Valid	330	330	329	330	330
Missing	20	20	21	20	20
Gjennomsnitt	4,23	2,76	4,51	4,18	4,35
Median	4,33	2,75	4,75	4,33	4,40

#### 4.1.2 Korrelasjonsanalyse

Problemstillingen søker svar på hvilken betydning prososial motivasjon, autonomi og målorientering har for indre motivasjon. For å finne svar på dette har jeg vurdert det som hensiktsmessig å kjøre en bivariat korrelasjonsanalyse for å finne svar på hvordan hver av variablene prososial motivasjon, autonomi og målorientering forholder seg til indre motivasjon. Korrelasjonsanalyse gir svar på om det er en statistisk samvariasjon mellom to variabler. Selv om resultatet av en korrelasjonsanalyse skulle vise en statistisk korrelasjon mellom to variabler, så er det nødvendigvis ikke det samme som årsakssammenheng. I analysen er Pearsons r brukt som korrelasjonsmål. Pearsons r opp til 0,20 er en svak samvariasjon, 0,30-0,40 er relativ sterk og over 0,50 er en meget sterk samvariasjon

(Johannessen 2009:125-127). Tabell 3 er en korrelasjonsmatrise som viser alle variablene korrelert med hverandre.

**Tabell 3: Korrelasjonsmatrise for førstelinjelederne N = 329 - 330**

	1	2	3	4	5
1. Indre motivasjon	1				
2. Ytre motivasjon	.019	1			
3. Prososial motivasjon	.382**	.004	1		
4. Autonomi	.529**	-.125*	.124*	1	
5. Målorientering	.418**	.169**	.382**	.329**	1

\*\* p < 0,01, \* p < 0,05

Korrelasjonsmatrisen viser at alle korrelasjoner testet på grunnlag av studiens hypoteser er signifikante ( $p < 0,01$ ). Dette betyr at det er mindre enn 1 % sjanse for å oppnå dette resultatet dersom det i virkeligheten ikke er en sammenheng. Autonomi har sterkest samvariasjon med indre motivasjon.

Korrelasjonsanalysen viser en positiv relativ sterk og signifikant korrelasjon ( $r = .38$ ), mellom variablene prososial motivasjon og indre motivasjon. For variablene autonomi og indre motivasjon viser korrelasjonsanalysen en positiv meget sterk og signifikant korrelasjon ( $r = .53$ ). Mens korrelasjonsanalysen viser en positiv relativ sterk og signifikant korrelasjon ( $r = .42$ ), for variablene målorientering og indre motivasjon.

Som nevnt ovenfor, et datamateriale som indikerer sammenhenger mellom to variabler, betyr nødvendigvis ikke det samme som at det foreligger en årsakssammenheng.

Påvirkningsretningen kan være vanskelig å fastslå, i tillegg kan variablene i datamaterialet tenkes å bli påvirket av andre faktorer enn de som her er målt. Derfor er det mer riktig å si at datamaterialet gir indikasjoner fremfor konklusjoner. Datamaterialet indikerer at det er en

sammenheng mellom prososial motivasjon og indre motivasjon, en positiv og relativ sterk korrelasjon. Dette er en svakest indikerte sammenhengen sammenlignet med de andre korrelasjonene. Variablene prososial motivasjon og indre motivasjon er ikke helt like. Som nevnt i teorikapittelet, er det ulike forklaringsmodeller når det gjelder hvem av de to variablene som har betydning for eller påvirker den andre. Teorien sier at det er grunnlag for å forstå denne sammenhengen må enn annen måte enn analysemodellen tyder på. Sånn sett er det forskjell på datamateriale og det virkelige liv. Jeg kommer enda mer inn på dette i diskusjonskapittelet.

Det ble også kjørt en korrelasjonsanalyse (vedlegg 9) på den delen av utvalget som hadde oppgitt at de ikke var førstelinjeledere. For variablene autonomi og målorientering korrelert med variabelen indre motivasjon, viser analysen henholdsvis en korrelasjonskoeffisient på .53 og .30. Begge korrelasjonene er signifikante ( $p < .01$ ). Også her ser vi at autonomi har sterkest sammenheng med indre motivasjon.

### **4.1.3 Regresjonsanalyse**

I min søken etter å besvare problemstillingen, har jeg tatt analysen et steg videre ved å kjøre en lineær regresjonsanalyse. Ved hjelp av en slik metode kan jeg analysere hvordan ulike variabler er relatert til hverandre. Modellen forutsetter en avhengig variabel, i dette tilfellet indre motivasjon. Ved hjelp av regresjonsanalyse kan forbindelser mellom variabler beskrives og forklares, samt at man kan predikere verdien på én variabel ved hjelp av en annen (Johannessen 2009:143-144).

Resultatet av regresjonsanalysen fremkommer av tabell 4. I denne forbindelse må det poengteres at en regresjonsanalyse mellom kun to variabler, det vil si en uavhengig og en avhengig variabel, ville gitt det samme resultatet som korrelasjonsanalysen viser. Imidlertid gir en regresjonsanalyse en sammenheng mellom to variabler når det tas hensyn til andre faktorer. Vi får et tall på sammenhengen mellom en uavhengig variabel og en avhengig variabel når effekten av de andre uavhengige variablene "fryses". De standardiserte koeffisientene, betaverdiene, gjør det mulig å sammenligne koeffisientene for de uavhengige variablene. Alle betaverdiene er moderate. Autonomi ( $b = .44$ ) viser den sterkeste sammenhengen med indre motivasjon, men også prososial motivasjon ( $b = .26$ ) og målorientering ( $b = .17$ ) viser en positiv sammenheng. Innbyrdes kan de uavhengige



variablene rangeres, med autonomi på topp. I henhold til teorien er det dette som forventet. Økt autonomi gir økt indre motivasjon.

**Tabell 4: Koeffisienter for lineær regresjonsanalyse**

Modell	Ustandardiserte koeffisienter		Standardisert koeffisient	t	Sig.
	B	Std. feil	Beta		
1 (Konstant)	.551	.264		2.085	.038
Prososial motivasjon	.284	.050	.261	5.630	.000
Autonomi	.389	.040	.440	9.702	.000
Målorientering	.178	.050	.173	3.558	.000

a. Avhengig variabel: Indre motivasjon

Modellsammendraget vises i tabell 5. Det viser at justert  $R^2$  er lik 0,4. Dette betyr at modellen bestående av de tre uavhengige variablene, forklarer 40 % av variansen i indre motivasjon blant vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester. Modellen blir da ansett som en god modell, og følgelig signifikant. ANOVA-modellen (vedlegg 10) viser også signifikante p-verdier.

**Tabell 5: Modellsammendrag regresjonsanalyse**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 <sup>a</sup>	.404	.399	.51083

a. Predictors: (Constant), Målorientering, Autonomi, Prososial motivasjon

## 4.2 Oppsummering analyse

Vernepleiere som jobber som førstelinjeledere, skårer i denne undersøkelsen høyt på variablene indre motivasjon, prososial motivasjon, autonomi og målorientering. Analyse av hvordan fordelingen på de ulike variablene er, viser en negativ skjev fordeling. Dette betyr at svarene samlet sett er konsentrert rundt de høyeste verdiene på skalaen. Resultatet av korrelasjonsanalysen viser positive, sterke og signifikante sammenhenger mellom variablene prososial motivasjon og indre motivasjon, autonomi og indre motivasjon, og målorientering

og indre motivasjon. Analysen viser at autonomi har den sterkeste sammenhengen med indre motivasjon. Dette bekreftes av regresjonsanalysen, som i tillegg viser at variablene prososial motivasjon, autonomi og målorientering forklarer 40 % av variansen i indre motivasjon hos førstelinjelederne i denne studien.

I det påfølgende kapittelet skal funnene i diskuteres i lys studiens teoretiske rammeverk. Før jeg får løs på diskusjonen, er det nok en gang viktig å poengtere at selv om analysen viser statistiske sammenhenger, så gir ikke dette i seg selv grunnlag for å trekke en årsaks-virkning konklusjon. Da måtte i så fall studien vist at noe skjedde først, og at noe annet var effekt av dette. Imidlertid, det studien kan si noe om er samvariasjon. En påvist statistisk sammenheng gir et godt grunnlag for diskusjon om hvordan resultatene kan forklares og forstås.

## 5 Diskusjon

I diskusjonskapittelet sees problemstilling, teori og analyseresultater i sammenheng. Formålet med diskusjonen er å vurdere, drøfte og argumentere for hvordan funnene kan forklares og forstås. Rettere sagt refleksjon i tråd med akademisk praksis. Diskusjonen rundes av med en oppsummering, før jeg gjør meg noen tanker om studiens begrensninger, videre forskning og implikasjoner for praksis.

### 5.1 Innledende betraktninger

Tatt resultatene i betraktning, kan førstelinjelederne i denne studien sies å være personer med høy indre motivasjon. Andelen førstelinjeledere som har markert sin oppfatning ved å bruke verdien 4 eller 5 på variabelen indre motivasjon er 76 %. Gjennomsnittskåren er 4,23, Ettersom indre motivasjon viser til å gjøre noe fordi det er iboende interessant og morsomt (Ryan & Deci 2000a; Levesque et al. 2010), så kan det ut fra dette dras en slutning om at det her er snakk om personer som trives med jobben sin, og som opplever jobben som både meningsfull og interessant. Høy indre motivasjon er et uttrykk for en ekte og oppriktig interesse for arbeidet, og indikerer at det er selve jobben man synes er motiverende. Sagt enkelt, dette er personer som verdsetter det de holder på med. Det er da nærliggende å poengtere viktigheten av at det legges til rette for at indre motivasjon opprettholdes og får vokse seg større. Selv om datamaterialet ikke sier noe om hvordan den indre motivasjonen blir omsatt til praktisk handling i den enkeltes arbeidshverdag, så er det likevel grunnlag for å hevde at indre motiverte medarbeidere er å foretrekke fremfor medarbeidere som ikke er det. Når funnene i tillegg viser høye verdier av prososial motivasjon, autonomi og målorientering, så ligner dette mest på et idealbilde av vernepleiere som jobber som førstelinjeledere og deres arbeidssituasjon, avgrenset til å gjelde de forhold som her er undersøkt.

Når det er sagt, så må det også sies at jeg er ganske overrasket over hva resultatene viser. Jeg hadde faktisk ikke trodd at fordelingen skulle være så ensidig positiv, og at svarene skulle være så sammenfallende. Samtidig må jeg innrømme at det er en positiv overraskelse på vegne av egen stand. I forlengelsen av dette er det fristende å treffe en forhastet konklusjon, kun basert på hva funnene viser. Her har vi altså å gjøre med personer som hver for seg og som gruppe skårer høyt på de variablene som er målt. I sum er dette faktorer som kan relateres til jobbutførelse og jobbprestasjon. Høy indre motivasjon, høy prososial motivasjon, høy grad av jobbautonomi og høy mestringsorientering kan være en indikasjon på at dette er

personer som kan karakteriseres som motiverte, selvbestemte og mestringsorienterte. De har både egenskaper og evner, og ikke minst en motivasjon som slår ut i full blomst i den jobben de er i. De er engasjert i en jobb som interesserer dem, og som gir dem glede og tilfredsstillelse. Men som sagt, selv om det generelle bildet er positivt, så måler undersøkelsen naturlig nok kun det den måler. Men resultatene av målingene, isolert fra andre faktorer som kunne komplettert bildet, gjør at jeg sitter igjen med et positivt inntrykk av gruppen som helhet. Men, selv om det store bildet skulle vise dette, så er det likevel en forhastet konklusjon. Interessant blir det først når vi går i dybden, og ser resultatene i lys av teori og forskning. Evnen til å reflektere over og drøfte hvilken betydning resultatene har, er måten vi kan finne svar på det problemstillingen spør om.

## **5.2 Prososial motivasjon og indre motivasjon**

Når vi ser på variablene prososial motivasjon og indre motivasjon hver for seg, så gir resultatene grunnlag for å beskrive førstelinjelederne som både prososial motiverte og indre motiverte. Hele 90 % av førstelinjelederne skårer verdien 4 eller 5 på variabelen prososial motivasjon, med et gjennomsnitt på 4,51. Isolert sett er dette høye tall, og naturlig nok interessante tall. Analysemodellen jeg har valgt ser på sammenhengen mellom prososial motivasjon og indre motivasjon, og legger sånn sett til grunn en forståelse av en lineær sammenheng når det gjelder prososial motivasjon og dens betydning for indre motivasjon. Korrelasjonsanalysen viser en positiv og relativt sterk signifikant sammenheng mellom variablene prososial motivasjon og indre motivasjon. Det vil si at det i datamaterialet er en sammenheng. At det er påvist en statistisk samvariasjon mellom disse variablene, kan indikere at det finnes en kausal sammenheng. Men det kan også bety at det ikke er det. Som beskrevet tidligere, både i teorikapittelet og analysekapittelet, så er det ikke sikkert at det er slik i det virkelige liv. Forskning viser at det finnes andre forklaringsmodeller enn den jeg har lagt til grunn (Grant & Berry 2011). Interessant er det at resultatene viser høye verdier for begge variablene, og at de opptrer sammen. Prososial motivasjon er ikke indre motivert atferd, men samtidig kan full integrasjon være selvbestemmelse i praksis. Likevel, en statistisk samvariasjon gir rom for tolkninger ispedd en god porsjon varsomhet.

For prososial motivasjon sitt vedkommende, kan høy prososial motivasjon være et uttrykk for en altruistisk natur (Batson 1994), men kan også tenkes å ha noe å gjøre med ansvaret man som profesjonsutdannet har når det gjelder å oppfylle sitt samfunnsmessige mandat og sosiale

ansvar. Jobben man utfører tjener en større hensikt, for eksempel av moralsk og etisk karakter (Grant & Berg 2012). Et mandat som handler om å bidra positivt, til det beste for den andre. I dette ligger det en norm for prososial atferd, som ledsages av en forpliktelse til å hjelpe mennesker med begrenset evne til å hjelpe seg selv. For å lykkes med dette må man ta i bruk de ressurser til selvinnsikt og empati man er i besittelse av. I forlengelsen av dette kan det tenkes at vi her har å gjøre med personer med empatisk anlegg, og at jobben i seg selv er en prososial motiverende aktivitet.

En annen måte å forstå dette på, er at dette er prososial motivasjon med utgangspunkt i et ønske om å arbeide for fellesskapets interesser, og som har moralsk og etisk forankring (Batson 1994). Hvis dette er tilfellet, kan dette være en indikasjon på førstelinjelederens verdimesige og yrkesetiske ståsted, og identifikasjon og integrasjon med en organisasjons formål og verdiprofil. I dette ligger det en antakelse om at personer som jobber i kommunale helse- og sosialtjenester har et oppriktig ønske om å hjelpe andre, og at dette er dypt forankret i deres personlighet. At man velger å utdanne seg til vernepleiere kan være en indikator på dette. Man er pre-disponert for prososial atferd. Når personlige mål og verdier møter organisasjonens mål og verdier, så vil den enkeltes arbeidsinnsats både være et resultat av bevisst selvregulering og selvbestemmelse (Ryan & Deci 2000b; Deci & Ryan 2000). Dette er en tolkning som sier noe om at det muligens ikke er så tilfeldig at førstelinjelederne skårer høyt både på prososial motivasjon og indre motivasjon. De jobber i en organisasjon, de trives og liker det de gjør, de verdsetter jobben og får lov til å utvikle deg. De anerkjenner de mål og verdier som organisasjonen har, ser at de samsvarer med sine egne, og gjør disse gyldige for seg selv. De blir prososial motivert, og utviser en atferd som er til nytte for andre.

Med tanke på modellen til Grant (2007), så er det nødvendigvis ikke slik at førstelinjeledere har direkte kontakt med brukerne på samme måte som sine ansatte, noe som igjen gjør det naturlig å undre seg over hvordan man da kan utvikle prososial motivasjon. Man ser jo ikke alltid resultatene av den direkte samhandlingen, men har et mer helhetlig bilde. Og det er nettopp dette som er poenget. Som førstelinjeleder har man ansatte som rapporterer til seg, og gjennom dette kan man få tilbakemeldinger om at det man gjør blir verdsatt. Dette kan tenkes å forsterke den prososiale motivasjonen, og legge føringer på internaliseringsprosessen. Når man i tillegg er indre motivert så yter man bedre på jobben, både for egen del og organisasjonens del. Dette samsvarer med det Grant (2008) sier om at ansatte med høy grad

av indre motivasjon ser en positiv sammenheng mellom gode resultater og egne mål og verdier, fordi man ser verdien i det å hjelpe andre.

En annen mulig forklaring er at personer med høy grad av indre motivasjon har det så bra på jobben, at de føler en forpliktelse til å gi noe tilbake. Imidlertid er det viktig å være klar over at dette innebærer en annen påvirkningsretning enn det analysemodellen min tilsier. Når man finner jobben interessant og engasjerende, og har en opplevelse av at organisasjonen behandler dem bra, kan man svare med å yte deretter. I så fall vil dette kunne relateres til gode arbeidsprestasjoner, slik forskningen til Kuvaas og Dysvik (2009) viser. Gitt at man da føler en forpliktelse til å stille opp for organisasjonen man jobber i, er det naturlig å tenke seg at dette best kan gjøres ved å utvise prososial atferd i tråd med organisasjonens mål og verdier. I kommunale helse- og sosialtjenester er dette mål og verdier knyttet til arbeid med mennesker. Dette kan ha en positiv effekt på den enkeltes motivasjon, ved at jobben oppleves mer meningsfull. Man er aktiv og arbeidsom, og bruker de ressursene man har slik at tjenestene blir best mulig for dem det gjelder.

Høy grad av prososial motivasjon kan også forstås som et uttrykk for lojalitet og tilhørighet. Som førstelinjeleder har man et ansvar for implementering av overordnede planer og føringer, samt organisasjonens verdier, formål og samfunnsoppdrag. Påtvungen lojalitet og tilhørighet vil nok bli oppfattet som kontroll og overstyring, og ville muligens ikke ført til høy skår på verken prososial eller indre motivasjon. Prososial atferd kan følgelig være et uttrykk for at den enkelte identifiserer seg med organisasjonen man er en del av, og følgelig involverer seg deretter. Med dette menes at det å hjelpe andre føles bedre når det er lystbetont, enn når man føler seg forpliktet til det. Sagt på en annen måte, høy grad av prososial atferd kan være et uttrykk for ulik grad av identifisering og integrasjon (Ryan & Deci 2000b). Det er naturlig å se dette i sammenheng med arbeidets natur. Å arbeide innenfor kommunale helse- og sosialtjenester innebærer naturlig nok interaksjon med andre mennesker. Mastekaasa (2008) beskriver som nevnt dette som en arbeidssituasjon preget av menneskebehandling. I møte med andre og som leder i en organisasjon som yter disse tjenestene, kan det tenkes at normer og verdier forenes med indre motiverende faktorer, og ønsket om å være til nytte for og hjelpe andre. I møtet med de andre møter man seg selv, som igjen forsterker opplevelsen av meningsfullhet av det man har gjort gyldig for seg selv. Dette kan igjen føre til en antakelse om at prososial motivasjon er relevant i denne type tjenester. Men det kan også tenkes at de førstelinjelederne som har svart på denne undersøkelsen er personer som i utgangspunktet er

disponert for å synes at denne type arbeid er meningsfullt, og som har en grunnholdning om at det å hjelpe andre har en verdi. I så måte er det ikke overraskende at de svarer som de gjør.

Spørsmålene som måler prososial motivasjon er hentet fra AFFs lederundersøkelse 2011 (Dalen & Ansteensen 2012). I lys av dette er det interessant å sammenligne resultatene. Lederundersøkelsen viser, som redegjort for i teorikapittelet, at andelen førstelinjeledere som har svart 4 eller 5 på prososial motivasjon er 67,7 %, noe som gir en gjennomsnittskår på 4,17. Sammenlignet med førstelinjelederne i min studie er prosentandelen lavere. Tilsvarende tall for indre motivasjon viser en andel på 80,8 % og et gjennomsnitt på 4,36. Imidlertid er ikke resultatene gjensidig overførbare. Lederundersøkelsen har et mye større og bredere sammensatt utvalg, bestående av respondenter fra en rekke ulike bransjer. I tillegg er det kun spørsmålene om prososial motivasjon som er identiske med spørsmålene i undersøkelsen min. Redusert overføringsverdi til tross, det er likevel interessant å se resultatene i sammenheng. Tallene viser at førstelinjelederne i begge studiene er motivert av indre faktorer, men at førstelinjelederne i min studie har en mye høyere grad av prososial motivasjon. Dette er interessant, og kan indikere at prososial motivasjon har bedre vekstvilkår i kommunale helse- og sosialtjenester, der kjernevirksomheten er knyttet til det å jobbe med mennesker. Samtidig er det jo slik at andre yrker også innebærer arbeid med mennesker, så forklaringen er nødvendigvis ikke så enkel. Men like fullt kommer vi ikke unna at det å jobbe i kommunale helse- og sosialtjenester for det meste handler om folk. Og det er i møtet med andre man innser at man har et ansvar for deres ve og vel, og det er i møtet med andre man møter seg selv.

Man kan fint være både prososial motivert og indre motivert. Men i lys av teori om indre motivasjon (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b) og teori om internalisering og integrasjon (Deci & Ryan 1985; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b) vil lave nivåer av indre motivasjon bety prososial motivasjon preget av kontroll og plikt, og ikke som resultat av integrert engasjement. Sånn sett kan styrken på prososial motivasjon sies å være betinget av styrken på indre motivasjon. Også her er det viktig å være oppmerksom på hvilken retning denne innvirkningen har. Det kan tenkes at prososial motivasjon har betydning for indre motivasjon når prososial motivasjon er basert på identifikasjon eller integrasjon, ved at man finner interesse og glede i arbeidet som blir utført, kvaliteter som også finnes i indre motivert atferd. Høy prososial motivasjon kan også være et tegn på at førstelinjelederne er personer som er opptatt av at arbeidsinnsatsen faktisk er til det beste for andre, og som et uttrykk for at

det ikke kun er egeninteresse, men også handler om andre mennesker. Man ville ikke vært prososial motivert hvis man ikke hadde opplevd det man gjør som positivt og meningsfullt. Viktigheten av å gi, ikke bare motta, er en sentral drivende kraft i arbeid med mennesker.

Størst betydning har prososial motivasjon for indre motivasjon når det er høye verdier slik som det er her. Når man gjør selvbestemte valg knyttet prososial motivasjon er det grunn til å tro at man ønsker å gjøre en innsats fordi man finner det formålstjenlig, både når det gjelder ens eget jeg og for jobben man utfører. Høy prososial motivasjon kan bety integrasjon, nært opp til indre motivasjon. Motsatt ville muligens den indre motivasjonen vært lav. Men det kan også tenkes at betydningen prososial motivasjon har for indre motivasjon i det virkelige liv handler mer om positiv sameksistens, der atferd utført for å hjelpe andre og atferd utført på grunn av den iboende gleden i selve jobbaktiviteten forenes.

### **5.3 Autonomi og indre motivasjon**

Når det gjelder variabelen autonomi, viser resultatene at førstelinjelederne også her skårer høyt. De har høy grad av autonomi, samtidig som de har høy indre motivasjon. 73 % av førstelinjelederne har benyttet verdien 4 eller 5 for å markere sin oppfatning når det gjelder autonomi, og gjennomsnittskåren er 4,18. Korrelasjonsanalysen viser at det i datamaterialet er en indikasjon på en sammenheng, ved at denne viser en positiv meget sterk og signifikant sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon. Regresjonsanalysen tar dette et steg videre, og viser at av de tre uavhengige variablene, så har autonomi den sterkeste sammenhengen med indre motivasjon. Dette fordrer naturlig nok at modellen er gangbar i det virkelige liv og om den er fullt ut egnet til denne formen for analyse. Nok en gang er det viktig å understreke at retningen kan være motsatt. Statistisk samvariasjon til tross, så kan det ikke konkluderes med at det finnes eller ikke finnes en kausal sammenheng. Men resultatet, sett i lys av teori og tidligere forskning gir grunnlag for å stille spørsmål om hva som kan ligge til grunn for dette.

I lys av tidligere forskning (Deci, Ryan & Connell 1989; Baard, Deci & Ryan 2004; Kuvaas 2005; Jelstad 2007), som viser betydningen av autonomi og autonomistøttene omgivelser, så føyer resultatene fra denne studien seg pent inn i rekken. Overordnet kan man si at funnene samsvarer med teori og forskning. Sånn sett kan ikke resultatet sies å være særlig



overraskende. Det er likevel grunn til å spørre seg hva det er med gruppen i min studie som skulle tilsi at autonomi også her fremstår som viktig.

Studien til Deci, Connell & Ryan (1989) ga et verdifullt bidrag til forskningen, ved at man fant at autonomistøttende omgivelser, i motsetningen til kontroll, ga positive resultater. Inkludert større indre motivasjon, økt engasjement, økt tilfredshet og forbedret velvære. Legger vi dette til grunn og ser funnene i sammenheng med at førstelinjelederne i denne studien skårer høyt på autonomi, så er ikke så rart at førstelinjelederne er indre motiverte. I hvert fall kan det tyde på at de har sitt virke i omgivelser som gjør at de opplever autonomi. Dette understøttes også av høy skår på indre motivasjon. Autonomi har en særegen stilling når det gjelder hva som har betydning for indre motivasjon.

Ingenting kan sies med sikkerhet hva kausale sammenhenger angår. Likevel, et sted det er naturlig å søke en forklaring, er i førstelinjeledernes arbeidshverdag. Er det noe særegent med denne som gjør at de opplever autonomi? Hierarkisk sett er jo en førstelinjeleder det laveste ledernivået, og har blant annet oppgaver knyttet til implementering av overordnede planer og føringer. Følgelig skulle man tro at de i liten grad hadde selvbestemmelse over egen arbeidssituasjon. Men planer og føringer ledsages ikke av en bruksanvisning for hvordan de skal iverksettes. I tillegg er det slik Strand (2007) skriver at i møte med mennesker må man selv utøve sitt faglige skjøn, og ta avgjørelser som i liten grad kan styres av overordnet ledelse. Dette er et landskap man selv må manøvrere i, og finne ut av hvordan det best kan gjøres. I dette kan det ligge en stor del selvbestemmelse, samt at det kan gi grobunn for indre motivasjon. Organisasjonen som helhet er avhengig av at alle ledernivåene fungerer, og det operative nivået førstelinjelederne befinner seg på er kanskje den mest kritiske suksessfaktoren. Legger vi til grunn teori og forskning som peker på viktigheten av autonomi (Deci & Ryan 2000; Baard, Deci & Ryan 2004), vil omgivelser som understøtter selvbestemmelse ha positiv effekt på indre motivasjon, som igjen vil kunne være gunstig når det gjelder arbeidsinnsats og arbeidskvalitet.

Et annet perspektiv kan knyttets til omfanget av delegerte oppgaver. Rollen som førstelinjeleder innebærer i stadig større grad nye oppgaver og bredere ansvarsområder. Kompleksiteten og variasjonen i oppgaver er stor (Strand 2007). Denne forskyvningen gjør det ikke mulig for overordnede ledere å detaljstyre førstelinjelederens arbeidshverdag, ikke er det særlig hensiktsmessig heller. Deci, Ryan og Connell (1989) fant sammenheng mellom

autonomistøttende ledere og ansattes arbeidshverdag. Ut fra dette kan man anta at det i arbeidets natur ligger innebygd en autonomistøttende funksjon, både som følge av hvordan arbeidet er organisert og ikke minst som følge av menneskene i organisasjonen. Imidlertid er det også elementer i en førstelinjeleders arbeidshverdag som man skulle tro hadde en negativ effekt på opplevelsen av autonomi. Her tenkes det på et stadig større innslag av dokumentasjonskrav og rapportering oppover i linjen. Frister må overholdes og måler må følges. Slike elementer kan oppleves som mer kontrollerende enn selvbestemt. Men som Deci og Ryan (2000) skriver kan opplevelsen av å bli kontrollert føre til at man tydelig oppsøker autonomi. Her gjelder det å søke indre belønninger og selvbestemmelse innenfor rammene av organisasjonen.

Autonomi er en nødvendig forutsetning for å opprettholde og fremme indre motivasjon (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b). En arbeidshverdag som oppleves som autonom har betydning for indre motivasjon. Selvbestemmelse opplever man når man har valgfrihet i utførelsen av arbeidet. Med dette som utgangspunkt, kan det hevdes at førstelinjelederne har en arbeidshverdag der de opplever at behovet for autonomi blir tilfredsstilt, og der resultatet er ekte indre motivasjon. Opplevelsen av rimelig behovstilfredsstillelse fører til at man ikke nødvendigvis har fokus på å tilfredsstille behovene, men heller at man fokuserer på å gjøre det man finner interessant eller viktig (Deci & Ryan 2000). Antakeligvis vil dette kunne settes i sammenheng med arbeidsinnsats til fordel for organisasjonen. Og tar vi i betraktning opplevelsen av høy indre motivasjon, er det rimelig å tenke seg at dette kan være indre motivert atferd, som igjen er engasjement kun på grunnlag av interesse og som gir optimale utfordringer (Deci & Ryan 2000; Kuvaas 2005).

Sett i lys av at førstelinjelederne i denne studien også er vernepleiere, er også funnene interessante. Vernepleierprofesjonen har et samfunnsmandat, med føringer for viktige verdier og kompetanse i yrkesutøvelsen. Rammeplanen (UFD 2005) setter som mål at vernepleiere blant annet skal ha respekt for menneskets integritet og rettigheter, og ivareta brukernes rett til selvbestemmelse, utvikling og mestring. Da kan det tenkes at vernepleiere er personer med høy grad av autonomiorientering (Deci & Ryan 1985; Deci & Ryan 2000), og at det har noe med profesjonens rolle å gjøre. Følger vi dette videre er det mulig å tenke seg at sterk autonomiorientering når det gjelder brukerarbeid, også kan gjelde for vernepleiere selv. De er orientert mot autonomi mot andre og seg selv, og søker følgelig en arbeidshverdag der vilkårene for opplevelse av autonomi er gode. I denne studien har de som ikke er

førstelinjeledere en gjennomsnittskår på 3,87 for autonomi, lavere enn de som er førstelinjeledere. Trekker vi en slutning på grunnlag av dette og resonnementet som helhet, kan det antydes at spørsmålet om autonomi også har noe med førstelinjelederens arbeidshverdag å gjøre. Motsatt ville kanskje ikke skåren vært det den er.

Autonomi kan være noe man har fått, eller noe man har tilegnet seg, og innebærer tillit. I tillit ligger det ansvar. Hvis vi antar at det for førstelinjelederne er en kausal sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon, og det at autonomi innebærer tillit, så kan vi tenke oss at dette forsterker indre motivasjon. Man opplever at man har blitt vist tillit, og dersom man viser seg tilliten verdig kan resultatet blir enda mere autonomi. Eller at man tilegner seg mer autonomi enn det man faktisk har, på grunn av den iboende gleden arbeidet gir. Man tar autonomien for gitt. Kanskje kan den iboende gleden av arbeidet også føre til at man opplever større autonomi enn det man faktisk har. Man blir litt blendet av at arbeidet oppleves som indre motiverende.

Funnene kan også være en indikasjon på at førstelinjelederne som nevnt ovenfor er autonomiorienterte personer, og sånn sett mer indre motiverte. De er personer som gjør sine valg ut fra en genuin egeninteresse (Deci & Ryan 1985; Deci & Ryan 2000). Personer med autonomiorientering trenger å føle seg selvbestemte, og velger derfor et yrke eller en stilling der man kan jobbe i henhold til egne vurderinger og preferanser.

For å måle autonomi, gjøres det i måleinstrumentet bruk av indikatorer som omhandler planlegging av arbeidet, selvstendig beslutningsmyndighet og valg av arbeidsmetoder. Gjennomsnittskåren på variabelen autonomi er som kjent høy. I lys av funnene til Zuckerman et al. (1978), er det grunnlag for å hevde at motivasjonen er større når man har kontroll over det man driver på med. Og selv om det i nevnte studie er studenter som er undersøkt, kan det likevel tjene som en forklaring på hvorfor førstelinjelederne er indre motiverte.

Et kritisk blikk på egne funn er nødvendig. Den kritikken må i så fall handle om at mine funn for så vidt ikke viser noe nytt. Autonomi handler om å ha kontroll og valgmuligheter. Autonomi er nært knyttet til motivasjon, og er i særstilling når det gjelder å påvirke indre motivasjon. Funnene sier heller ikke noe om den sosiale konteksten som førstelinjelederne befinner seg i, og som enten kan svekke eller støtte opp under indre motivasjon (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b; Deci & Ryan 2008). Samtidig og i lys av teori, kan det jo antas at den sosiale konteksten er autonom, i motsetning til kontrollert, når vi ser på det funnene viser.

Men helt sikker på om den er til hinder eller til gagn sier mitt materiale fint lite om. Interessant hadde det vært om også kompetanse og tilhørighet hadde blitt målt. Det er jo rimelig å anta at det ikke kun er autonomi som har en positiv sammenheng med indre motivasjon. Kanskje svaret hadde vært at de andre behovene hadde en sterkere relasjon.

#### **5.4 Målorientering og indre motivasjon**

Funnene forteller oss at førstelinjelederne har høy grad av mestringsorientering, i tillegg til høy indre motivasjon. 79 % av førstelinjelederne har svart verdien 4 eller 5 på variabelen målorientering. Gjennomsnittskåren er 4,35. Datamaterialet forteller oss at det blant denne gruppen av førstelinjeledere finnes en overvekt av personer som oppfatter seg selv som mestringsorienterte. Korrelasjonsanalysen viser en positiv, relativ sterk og signifikant sammenheng mellom målorientering og indre motivasjon. Et resultat som det er verdt å søke en forklaring på.

Først og fremst er det naturlig å stille spørsmål om hvorfor dette er personer som i henhold til målorienteringsteori, viser at de har fokus på kontinuerlig forbedring og utfordrende oppgaver, samtidig som de er indre motiverte. En påstand er at førstelinjelederne får brukt kompetansen sin. Hvis dette er tilfellet og sett i forhold til det Lai (2011) viser til, er det rimelig å anta at førstelinjelederne ikke bare har tro på egen kompetanse, men de får også brukt den. Og at dette forklarer at de er indre motiverte. De får realisert kompetansen sin ved at det gis rom for utvikling og mestring. En rimelig antakelse vil da være at de oppfatter jobben som interessant og faglig utviklende. Høy indre motivasjon kan være en indikasjon på at man har fått tilfredsstilt behovet for autonomi, men også behovet for kompetanse. Motsatt kan det tenkes at mestringsorienterte personer som ikke jevnt og trutt får tilførsel av utfordrende arbeidsoppgaver, vil ende opp med å være mindre indre motiverte.

Datamaterialet sier ingenting om hvorfor førstelinjelederne valgte å bli ledere. Det vi vet er at de er mestringsorienterte og indre motiverte. Nettopp det at de er dette, kan være en mulig forklaring på at de er ledere. Mestringsorienterte mennesker søker utfordringer. Å mestre utfordringer i tråd med egne mål, og som stiller krav til kompetanse og talent, vil kunne ha positiv innvirkning på indre motivasjon. Rollen som førstelinjeleder er krevende. Her møter man optimale utfordringer og rammebetingelser som muliggjør utfoldelse av mestringsorienteringen. Når man i tillegg opplever autonomi, så gir dette rom for selvbestemt

utfoldelse, som igjen innebærer mestring. Autonomi er en forutsetning for at kompetanse skal påvirke indre motivasjon (Deci & Ryan 1985). Følgelig er det nødvendig at man gjennom å mestre utfordringer har en opplevelse av selvbestemmelse og personlig ansvar. Økt kompetanse gir økt indre motivasjon.

Det er grunnlag for å hevde at førstelinjelederne får mulighet til å bruke kompetansen sin. Med mindre, og det er vanskelig å vite noe eksakt om, opplevelsen av mestringsorientering representerer personlig ønsketenkning om foretrukket intensjon, framfor det som faktisk er tilfellet på arbeidsplassen. Muligheter til å få bruke kompetansen sin er sammenfallende med kompetansebehovet i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b)

Funnene kan også indikere at førstelinjelederne er personer som søker utfordringer. Ettersom mestringsmål er forbundet med fokus på kompetanseutvikling eller oppgavemestring (Rawsthorne & Elliot 1999), kan dette også indikere at dette er personer som har fokus på forbedring. Gjennom dette vokser man og føler seg verdsatt. Til grunn ligger behovet for kompetanse. At førstelinjelederne er mestringsorienterte er helt klart positivt. Folk som er engasjert i en oppgave, arbeider for å forbedre egen mestring og kompetanse (Deci & Ryan 2000). Førstelinjelederne er indre motiverte, og sånn sett engasjert i det de holder på med.

Forutsatt at mestringsorienterte personer er opptatt av kontinuerlig utvikling, så kan det tenkes at dette er personer som har lett for å synes at arbeidet er rutinepreget, og som følgelig søker utfordringer (Dysvik & Kuvaas 2010). Gitt at dette er tilfellet, så kan det tenkes at førstelinjelederne har sitt daglige virke i et arbeidsmiljø som gjør det mulig for dem øke sin kunnskap og forbedre sine ferdigheter. Høy indre motivasjon kan være et tegn på dette. Mangel på utfordringer vil i så fall kunne føre til lavere engasjement.

Det kan også tenkes at høy autonomi og autonomiorientering fører til fastsettelse av mestringsmål (Kuvaas 2008). Blir man gitt ansvar med stor frihet, naturlig nok med krav til leveranse, kan dette ha positiv innvirkning på mestringsopplevelse og kompetanseutvikling. Her er det sammenheng mellom selvbestemmelse og indre motivasjon, ettersom dette bidrar til å tilfredsstille behovet for kompetanse. Selvbestemmelse gjør det mulig å mestre utfordrende arbeidsoppgaver. Tro på egen kompetanse, kan også tenkes å føre til fastsettelse av enda høyere mestringsmål. Sånn sett kan mestringsorientering si noe om den enkelte. Datamaterialet sier ikke noe om hvorfor man setter seg slike mål, bare at de gjør det. Kanskje

det er derfor de er blitt ledere? Alt i alt er det en positiv oppadgående spiral som bidrar til økt indre motivasjon, i tillegg til at det vil være fordelaktig for organisasjonen.

Indre motivasjon og autonomi er blitt målt. Med selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b) som bakteppe, kan målingen si noe om i hvilken grad de grunnleggende psykologiske behovene blir tilfredsstilt. I dette tilfellet, autonomi. Motivasjon kan oppstå eller opprettholdes avhengig av om man føler at behovene blir tilfredsstilt. Når mestringsorientering også er målt, kan vi tolke resultatene både som konsekvens av sosiale sammenhenger og individuelle forskjeller. Mestringsorientering gir behovstilfredsstillelse, og bidrar til å styrke indre motivasjon. Et godt klima for mestring gir rom for utvikling. Dette fremmer indre motivasjon. I tillegg til selv å være mestringsorienterte, kan det også tenkes at førstelinjelederne har kollegaer og ansatte som også er mestringsorienterte, og at dette er noe som står i et gjensidig påvirkningsforhold. Datamaterialet sier ikke noe om dette. Men hvis dette ikke er tilfellet, så ville muligens funnene se annerledes ut.

Målorientering er en viktig side ved motivasjon. Fokuset er på underliggende hensikter for hvorfor mennesker involverer seg i prestasjons- eller mestringsatferd (Nicholls 1984; Elliot & Dweck 1998). Involvering i jobben eller i arbeidsoppgaver er nødvendig for å oppnå den gleden det å mestre jobben eller oppgaven fører til. Lav indre motivasjon ville kanskje vært et tegn på at førstelinjelederne var opptatt av å mestre alle andre steder enn på jobben de på det nåværende tidspunktet befinner seg i, uten at det her er grunnlag for å si hvilken oppfatning førstelinjelederne har av dette. Tatt førstelinjelederne som gruppe i betraktning sett fra en arbeidsgivers ståsted, er det grunnlag for å hevde at dette er personer det er ønskelig å beholde. Følgelig er det viktig at det legges til rette for selvbestemmelse og oppgavemestring, ved at dette kan føre til større innsats og måloppnåelse.

Selv om det er grunnlag for å si at førstelinjelederne har fokus på egen innsats og forbedring, og at det her ligger et element av læring, så er det også her nødvendig med et kritisk blikk. Mestringsorientering er på ingen måte den eneste faktoren som har betydning for indre motivasjon. Kompetansebegrepet er på mange måter subjektivt, og målorienteringsteori rommer flere dimensjoner (Elliot & McGregor 2001). Mestringsorientering er den ene dimensjon. Det at de andre orienteringene ikke er målt, betyr ikke at de er utelukket fra å kunne spille en rolle hos førstelinjelederne. Følgelig kan det godt tenkes at førstelinjelederne i bestemte situasjoner er mindre mestringsorienterte, men heller er mer opptatt av å prestere for

andre. Videre kan det godt tenkes at førstelinjelederne i bestemte situasjoner opplever at de ikke har tilstrekkelig kompetanse for å mestre, og at selv om det ligger en god del læring i det å gjøre feil, så kan det like fullt oppleves som et nederlag. Noen som muligens ville kunne hatt en negativ effekt på indre motivasjon. Poenget er at kompetanserelatert atferd (Kuvaas 2008) ikke nødvendigvis har en positiv betydning for indre motivasjon. I forlengelsen av dette er det naturlig å understreke viktigheten av at kompetansen verdsettes. Å gi seg i kast med haugevis av utfordrende arbeidsoppgaver eller for eksempel en masterutdanning kan lett virke lite motiverende, hvis ingen setter pris på den kompetansen man ender opp med å besitte. Kompetanse som ikke tas i bruk er demotiverende. Likevel, med utgangspunkt i teori og ut fra indikasjonen om sammenheng som ligger i datamaterialet, så er det grunnlag for å hevde at mestringsorientering også i det virkelige liv kan ha en positiv innvirkning på indre motivasjon.

## 5.5 Oppsummering

Studiens problemstilling søker svar på hvilken betydning prososial motivasjon, autonomi og målorientering har for indre motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester. Teori og forskning setter hver og en av nevnte faktorer inn i en større sammenheng. Ut fra et beskrivende perspektiv viser datamaterialet at førstelinjelederne har høye gjennomsnittskår på variablene indre motivasjon, prososial motivasjon, autonomi og målorientering. En overvekt av førstelinjelederne har svart verdien 4 eller 5, som tilsvarer henholdsvis litt enig og helt enig. Umiddelbart kan dette fremstå som et harmonisk bilde, og var som nevnt ikke et forventet resultat. Når det er sagt, så er det selvsagt positivt at funnene gir et slikt bilde.

Datamaterialet gir indikasjoner, ikke konklusjoner om sammenhenger mellom variabler. I korrelasjonsanalysen er prososial motivasjon, autonomi og målorientering hver for seg testet mot indre motivasjon, for å se om det er en sammenheng. Analysemodellen er lagt opp i henhold til problemstillingen. Den impliserer at det er en påvirkningsretning hva sammenhenger angår. Korrelasjonsanalysen viser at det er en positiv og relativ sterk og signifikant korrelasjon ( $r = .38, p < .01$ ) mellom variablene prososial motivasjon og indre motivasjon. Det samme er tilfellet når det gjelder variablene målorientering og indre motivasjon ( $r = .42, p < .01$ ). Når det gjelder variablene autonomi og indre motivasjon viser korrelasjonsanalysen en positiv meget sterk og signifikant korrelasjon ( $r = .53, p < .01$ ). At

datamaterialet indikerer at variabelen autonomi har den sterkeste sammenhengen med variabelen indre motivasjon, bekrefte av regresjonsanalysen. Videre viser regresjonsanalysen at modellen med prososial motivasjon, autonomi og målorientering som uavhengige variabler, og indre motivasjon som avhengig, forklarer 40 % av variansen i indre motivasjon. Dette er det nærmeste man kommer en konklusjon på bakgrunn av det innsamlede materialet. Imidlertid, indikasjoner i datamaterialet fordrer at variablene som testes faktisk kan testes slik jeg har gjort i min analysemodell. En slik modell må sees i lys av teori. Når det gjelder variabelen prososial motivasjon, så er det lagt til grunn at denne har en betydning for indre motivasjon også i det virkelige liv. Dette gjenspeiles i diskusjonen. Imidlertid, teori viser også at det hva prososial motivasjon angår, er andre forklaringer når det gjelder kausalitet, og når det gjelder hvem av variablene som påvirker den andre. Når det gjelder variablene autonomi og målorientering så er det på grunnlag av teori og forskning grunn til å hevde at de har en betydning for indre motivasjon. Funnene kan følgelig forklares og forstås i lys av teori og tidligere forskning. Og selv om funnene er sammenfallende med det vi vet en del om fra før, kan det ikke fattes en endelig konklusjon på hvorfor resultatene er som de er.

Forklaringene som er gitt er forankret i antakelser om den enkeltes personlige motivasjon. Men også i det kontekstuelle, der påvirkning fra omkringliggende forhold gjør seg gjeldende. Funnene kan også forstås i lys av situasjonsbestemte forhold. Motivasjon som blir påvirket der og da, og som gjør seg gjeldende i løpet av en arbeidsdag. Som forventet, og ut fra tidligere forskning viser både korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen statistisk sett at autonomi har sterkest sammenheng med indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000b) understøtter mye av denne forståelsen.

Motivasjonsfaktorene som her er målt vurderes å ha stor betydning for indre motivasjon. Prososial motivasjon handler om å ha et bevisst forhold til det man driver med, og hvorfor man driver med det. Autonomi handler om å ha handlingsrom og beslutningsrom til å utføre sine oppgaver i tråd med selvbestemmelsesteori. Sosiale kontekster har påvirkning på utviklingen av selvbestemmelse, samt at det er indre motiverende når man selv kan velge sine oppgaver og handlinger, og samtidig føle at man selv står ansvarlig for det man gjør. Mestringsorientering handler om å ha et bevisst forhold til egen kompetanse, gjennom å søke utfordringer og gjennom et ønske om å realisere mål. Anerkjennelse er viktig, og avgjørende for å mestre, lære og utvikle seg.



## 5.6 Begrensninger og videre forskning

Studien og dens resultater må sees i lys av flere begrensninger, som igjen kan ha implikasjoner når det gjelder videre forskning. Først og fremst er det viktig å være klar over at selv om det i datamaterialet er indikasjoner på sammenhenger, så trenger ikke det bety at det i praksis er en sammenheng. Med andre ord, datamaterialet alene gir ikke grunnlag for å trekke konkluderende slutninger om kausale sammenhenger. Både fordi måleinstrumentet ikke spør om dette, men også fordi dataene ble samlet inn i et bestemt tidsrom. Å bringe for dagen at det eksisterer faktiske sammenhenger, fordrer at problemstillingen settes inn i en teoretisk kontekst. Kausalitet kan ikke utelukkes, men forklaringer og konklusjoner basert på indikasjoner på må fremsettes med forsiktighet.

For det andre, studien gir ikke svar på mer enn det den stiller spørsmål om, innenfor rammen av de måleinstrumentene som er brukt. Som følge av dette vil tolkninger knyttet til å forstå og forklare forekomsten av de gjeldende faktorene, være et resultat av kunnskap og kjennskap til både teori, forskningsfeltet og praksisfeltet. Datamaterialet viser at førstelinjelederne har høy indre motivasjon, høy prososial motivasjon, opplever stor grad av autonomi og er mestringsorienterte. Men datamaterialet sier ingenting om hvilke kognitive, affektive og sosiale og miljømessige forhold som kan forklare at resultatene er som de er. Dataene sier ingenting om hvorfor man er indre motivert, hva det er som gjør at man opplever seg selv som prososialt motivert og hvordan denne er internalisert, hva i arbeidshverdagen som gjør at man opplever at man har frihet knyttet til personlig initiativ, planlegging og beslutningsfrihet, og hva som gjør at man setter høye mestringsmål for seg selv. En antakelse kan være at dette både har en individuell dimensjon og en organisatorisk dimensjon. Med dette menes evner og egenskaper hos den enkelte, men også egenskaper ved arbeidsplassen og arbeidssituasjonen. Resultatenes manglende bidrag til forståelse til tross, i fremtidig forskning på målgruppen ville det ha vært interessant og meningsfullt å undersøke dette nærmere.

For det tredje, studien omhandler en bestemt gruppe. Dette er et bevisst valg. Datamaterialet gir ingen konkluderende støtte til i hvilken grad funnene også vil gjelde for andre førstelinjeledere det er naturlig å gjøre sammenligninger med. I forlengelsen av dette, studien ser på førstelinjeledere i offentlig sektor. Riktignok er denne sektoren variert, både hva type tjenester og innhold angår, men likevel er det nødvendig å være bevisst at overføringsverdien kan være begrenset, noe som kan vanskeliggjøre sammenligning og relevans med for eksempel privat sektor. En tanke hva videre forskning angår, er å undersøke andre

profesjonsutdannede ledere innenfor samme sektor og i privat sektor, og sammenligne det med resultatene fra denne studien.

For det fjerde, undersøkelsen er gjennomført i et bestemt tidsrom, og viser at førstelinjelederne er indre motiverte. Imidlertid kan det tenkes at jeg med min undersøkelse har truffet dem som faktisk er indre motiverte, eller at tidsrommet for gjennomføring av undersøkelsen var en periode preget av god indre motivasjon. Følgelig ville det ha vært interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse på et annet tidspunkt, for å se hvordan svarene da hadde blitt.

For det femte, datamaterialet inneholder også data fra vernepleiere som ikke er førstelinjeledere. Dette muliggjør en komparativ studie. En slik studie, eventuelt supplert med kvalitative studier som hadde sett nærmere på den enkeltes opplevelser, kunne også ha nyttiggjort seg datamaterialets demografisk informasjon og informasjon om ytre motivasjon.

En sjette og siste begrensning, med mulige implikasjoner for videre forskning er knyttet til hvilke konsekvenser høy indre motivasjon, høy prososial motivasjon, høy grad av autonomi og høy grad av mestringsorientering har for arbeidsinnsats, produktivitet og utholdenhet. Teori og forskning sier mye om dette, men datamaterialet gjør det ikke.

## **5.7 Implikasjoner for praksis**

Studien har flere praktiske implikasjoner. Den mest opplagte er at studien gir ny kunnskap, økt forståelse og innsikt i motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester. Samlet sett gir funnene et positivt bilde av denne gruppen. Dette kan oppleves som betydningsfullt og motiverende, først og fremst for respondentene som inngår i utvalget, men også for andre med tilknytning til både vernepleierfaget og førstelinjelederrollen. I så fall vil målet mitt om å sette fokus på og løfte frem vernepleiere som jobber som førstelinjeledere være innfridd.

Resultatene er også spennende og anvendelige for dem som er ledere for førstelinjelederne. Som nevnt trenger også førstelinjeledere, i likhet med sine ansatte, gode forutsetninger for å kunne trives, mestre og utvikle seg. Nødvendige vekstfaktorer må være tilstede. Lederrollen rommer ikke bare ansvar for andre, men også egen velvære. Organisasjoner, være seg

enkeltpersoner, arbeidsgivere eller virksomheten som helhet, vil kunne ha nytte av å tilrettelegge arbeidsbetingelsene slik at den enkeltes potensial får best mulig vekstvilkår. Her er det ikke minst viktig å tilrettelegge for at den enkelte kan øke sin indre motivasjon.

Studien vil også kunne være et fint lederverktøy, og kan ha anvendelse når det gjelder rekruttering og personalforvaltning. Den enkle versjonen er at man først og fremst bør rekruttere indre motiverte personer, gitt at de vil finne interesse og glede i arbeidet de skal utføre. Indre motiverte medarbeidere opplever at jobben de gjør er meningsfull, og det kan antas at de drives av gleden av å gjøre en god jobb. Tilrettelegging for indre motivasjon er grunnleggende. Autonomi har stor betydning for indre motivasjon. Valgfrihet når det gjelder hvordan en vil utføre arbeidet sitt, kan bidra til at man føler et personlig ansvar og sånn sett føre til gunstige psykologiske effekter for den enkelte når det gjelder trivsel, mestring og velvære. Prosocial motivasjon og målorientering handler om motiver, forankring og aktiv involvering, og kan si mye om hvem man er som person og gi tegn på hvordan man vil være som leder. Vektlegging på dette kan gi signaler om verdiorientering og i hvilken grad man er opptatt av personlig, faglig og organisatorisk utvikling. Det er viktig at det er samsvar mellom individ og organisasjon hva forventninger og mål angår. Gode organisasjoner er avhengig av bevisste og selvbestemte ledere, som er orientert mot utvikling både for egen del og organisasjonens del. Medarbeidere som fungerer best mulig i jobben, trives, yter i samsvar med organisasjonens formål blir sannsynligvis værende i jobben.

## 6 Litteraturliste

- Batson, C. D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (5), 603-610.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction, a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 2045-2068.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*, 8. utgave. Bergen: Cappelen akademiske forlag.
- Dalen, E. & Thu, G. (1999). *Dokumentasjon AFFs lederundersøkelse 1999*. Oslo: MMI.
- Dalen, E. & Ansteensen, A. K. (2002). *Dokumentasjon AFFs lederundersøkelse 2002*. Oslo: MMI.
- Dalen, E. & Ansteensen, A. K. (2012). *Dokumentasjon AFFs lederundersøkelse 2012*. Oslo: Synovate Norge AS.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: NY: Plenum.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580 - 590.
- Deci, E. L. (1992). On the nature and functions of motivation theories. *Psychological Science*, 3(3), 167-171.
- Deci, E. L. & Ryan R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49 (3), 182-185.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of master-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39 (5), 622-638.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 1-19.
- Elliot, E. S. & Dweck, C. S. (1988). Goals: An Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1), 5-12.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (3), 461-475.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34 (3), 169-189.

- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2 x 2 Achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (3), 501-519.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Grant, A. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32 (2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 48-58.
- Grant, A. M. & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic motivation and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54 (1), 73-96.
- Grant, A. M. & Berg, J. M. (2012). Prosocial motivation at work. When, why, and how making a difference makes a difference. I: K. Cameron & G. Spreitzer (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, 28-44.
- Iltstad, S. (2004). *Sosialpsykologi*. 5.utgave. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Kristiansand: Fagbokforlaget.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Ph.D. avhandling. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, M. (1985). Datakilder, datainnsamling og verdisyn. I: B. Dale, M. Jones & W. Martinussen (red.), *Metode på tvers: Samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer*. Trondheim: Tapir, 57-84.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- KS (2008). *Ledelse i kommunesektoren KS's policy for god ledelse*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma* 3, 20 - 33.

- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504–522.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19 (3), 217-236.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56
- Kuvaas, B. (red.) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3, 49-55.
- Levesque, C., Copeland, K.J., Pattie, M. D. & Deci, E. L. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation. I: P. Peterson, E. Baker & B. McGaw (red.), *The International Encyclopedia of Education*. Oxford: Elsevier, 618-623.
- Lillemyr O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Trondheim: Universitetsforlaget.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 3, 23-32.
- Martinsen, Ø.L. (red.) (2008): *Perspektiver på ledelse*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mastekaasa A. (2008): Profesjon og motivasjon. I: A. Molander & L. I. Terum (red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget, 306-320.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maner, J.K. & Gailliot, M.T. (2007). Altruism and egoism: Prosocial motivations for helping depend on relationship context. *European Journal of Social Psychology*, 37, 347-358.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. *Psychological Review*, 91 (3), 328-346.
- Rawsthorne, L.J., & Elliot, A.J. (1999). Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 3 (4), 326-344.
- Ringdal, K. (2007): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utgave. Trondheim: Fagbokforlaget.

- Ryan, R. M. & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 749-761.
- Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci E. L. (2006). Self-regulation and the problem with human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74 (6), 1557-1585.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K. & Latham, B. W. (2004): Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 227-239.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29 (3), 379 - 387.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Store norske leksikon (2012). Oppslagsord: Motivasjon: URL: <http://snl.no/motivasjon> (lest 11.09.12).
- Store norske leksikon (2012). Oppslagsord: Prosocial atferd: URL: [http://snl.no/prosocial\\_atferd](http://snl.no/prosocial_atferd) (lest 16.09.12).
- Utdannings- og forskningsdepartementet (2005). *Rammeplan for vernepleierutdanning*. URL: [http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UH/Rammeplaner/Helse/Rammeplan\\_for\\_vernepleierutdanning\\_05.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UH/Rammeplaner/Helse/Rammeplan_for_vernepleierutdanning_05.pdf) (lest 15.01.12).
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. I: M.P. Zanna (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, New York: Academic Press, 271 – 360.
- Van Yperen, N. W. (2003). Task interest and actual performance: The moderating effects of assigned and adopted purpose goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (6), 1006–1015.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R. & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4 (3), 443-446.

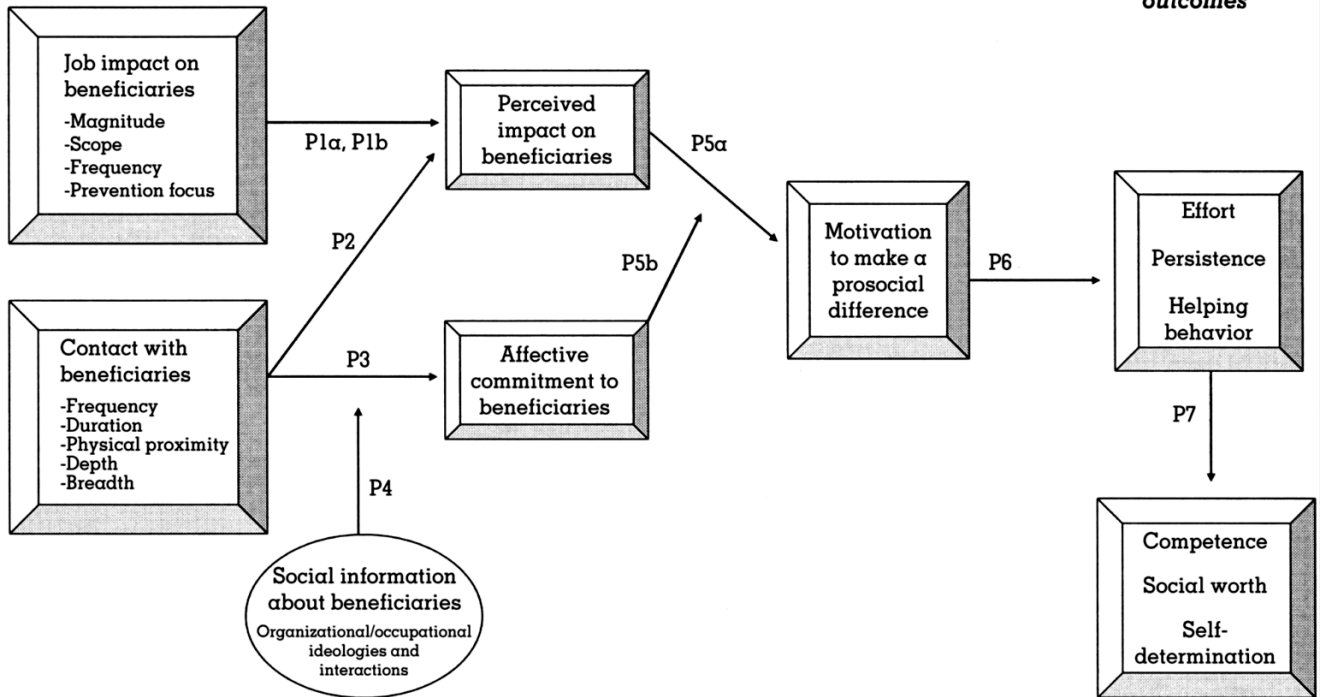
# Vedlegg

## Vedlegg 1: The Job Impact Framework

*Relational job architecture*

*Psychological states*

*Behavior and identity outcomes*





## Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

### Spørreundersøkelse om motivasjon

Denne spørreundersøkelsen er en sentral del av mitt selvstendige og avsluttende arbeid på masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole i Oslo. Tema og problemstilling og følgelig formålet med spørreundersøkelsen er å undersøke hva som påvirker motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester. For å besvare problemstillingen vil jeg sammenligne motivasjonsprofil hos vernepleiere generelt og vernepleiere som jobber som førstelinjeledere. Undersøkelsen er derfor rettet mot begge disse gruppene.

All forskning, også studentforskning, reguleres av etiske normer og verdier. I henhold til god forskningsskikk vil data fra undersøkelsen bli behandlet konfidensielt, og ingen svar vil kunne spores tilbake til deg som respondent.

Deltakelse i undersøkelsen er frivillig, men jeg håper du tar deg tid til å bidra. Det tar ca. 7-8 min å svare på spørsmålene.

På forhånd takk  
Med vennlig hilsen  
Christian Haaland  
Mastergradsstudent i verdibasert ledelse  
Diakonhjemmet høgskole, Oslo

Spørsmål vedrørende undersøkelsen kan rettes til:  
Christian Haaland  
E-post: christian.haaland@gmail.com

Telefon: 930 39 737

Din identitet vil holdes skjult  
Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

---

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Actions vil skje for følgende alternativer:

- Nei: Gå til slutten

Innledningsvis trenger jeg litt informasjon om hvem du er.

1) \* Er du vernepleier?

- Ja
- Nei

---

2) Hvor mange år har du vært vernepleier?

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Actions vil skje for følgende alternativer:

- Nei: Gå til slutten

3) \* Jobber du innenfor kommunale helse- og sosialtjenester?

- Ja
- Nei

---

*(Førstelinjeledere har delegerte fullmakter og ingen ledere under seg)*

4) \* Er du førstelinjeleder?

- Ja
- Nei
-

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis Er du førstelinjeleder? *er lik* Nei
- )

5) Har du en lederjobb med ledere under deg?

- Ja
- Nei

---

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis Er du førstelinjeleder? *er lik* Ja
- )

6) Hvor mange år har du vært førstelinjeleder?

7) Er du mann eller kvinne?

- Mann
- Kvinne

8) Hva er din alder?

Nedenfor følger en rekke utsagn som omhandler motivasjonsfaktorer man kan tenkes å ha i sitt arbeid. Jeg ønsker at du med utgangspunkt i din nåværende arbeidssituasjon tar stilling til hvert av utsagnene ved å angi dine svar på en skala fra 1 til 5.

**9) Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**10) Jobben min er veldig spennende**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**11) Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**12) Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

**13) Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

**14) Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

Noen flere utsagn om din nåværende arbeidssituasjon.

**15) Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

**16) For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
-

**17) Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

**18) Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

## **Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis Er du førstelinjeleder? *er lik* Ja )

Jeg er motivert til jobben som leder...

**19) fordi jeg ønsker å være til nytte for andre gjennom arbeidet mitt**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
-

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis Er du førstelinjeleder? *er lik* Ja
- )

### 20) fordi jeg ønsker å hjelpe andre gjennom arbeidet mitt

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis Er du førstelinjeleder? *er lik* Ja
- )

### 21) fordi jeg ønsker å ha en positiv innvirkning på andre

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
-

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis Er du førstelinjeleder? *er lik* Ja
- )

### 22) fordi det er viktig for meg å gjøre det bedre for andre gjennom arbeidet mitt

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

Noen utsagn om hvordan du har det på jobben.

### 23) Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

### 24) Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig



---

**25) Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

**26) Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

**27) Jobben tillater meg å ta egne beslutninger**

- 1=Helt uenig
- 2=Litt uenig
- 3=Verken enig eller uenig
- 4=Litt enig
- 5=Helt enig

---

**28) Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
-

**29) Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåte jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeide**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**30) Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**31) Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

Noen utsagn om hvordan du er på jobben.

**32) Jeg tar gjerne på meg utfordrende arbeidsoppgaver som jeg kan lære av**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
-

**33) Jeg ser ofte etter muligheter til å kunne utvikle nye kunnskaper og ferdigheter i jobben min**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**34) Jeg trives med utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver som kan lære meg nye ferdigheter**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**35) Det er så viktig for meg å kunne utvikle meg i jobben min at jeg gjerne tar sjansen på å prøve og feile litt**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
- 

**36) Jeg liker å jobbe med krevende arbeidsoppgaver som stiller høye krav til kompetanse og talent**

- 1=Helt uenig
  - 2=Litt uenig
  - 3=Verken enig eller uenig
  - 4=Litt enig
  - 5=Helt enig
-

### Vedlegg 3: E-postinvitasjon

Fra: Christian Haaland [mailto:[christian.haaland@gmail.com](mailto:christian.haaland@gmail.com)]

Sendt: 12. januar 2012 01:55

Til:

Emne: Spørreundersøkelse om motivasjon

I forbindelse med avsluttende mastergradsstudier i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole i Oslo gjennomfører jeg en spørreundersøkelse om hva som påvirker motivasjon hos vernepleiere som jobber som førstelinjeledere i kommunale helse- og sosialtjenester. Jeg har i denne forbindelse henvendt meg til FO for å få mulighet til å nå respondenter som faller inn under målgruppen. For å besvare problemstillingen vil jeg sammenligne motivasjonsprofil hos vernepleiere generelt og vernepleiere som jobber som førstelinjeledere. Spørreundersøkelsen går ut til yrkesaktive vernepleiermedlemmer i KS og Oslo kommune.

Det er nødvendig å understreke at det er jeg og ikke FO som står ansvarlig for denne undersøkelsen.

Svarene du gir er verdifulle bidrag til datamaterialet i denne undersøkelsen. Følgelig vil jeg sette stor pris på at du tar deg tid til å besvare spørreskjemaet du nå har fått tilsendt.

På forhånd takk

Med vennlig hilsen

Christian Haaland

<https://response.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?r=387739395A4E45754778712F5941756876397458533636544E4F6F2F4667457A6F64397731523039385341526B4A493D>

---

Tjenesten er levert av: <http://www.QuestBack.com> - "Ask & Act"

## Vedlegg 4: E-postinvitasjon - påminnelse

Fra: Christian Haaland [mailto:[christian.haaland@gmail.com](mailto:christian.haaland@gmail.com)]

Sendt: 17. januar 2012 00:27

Til:

Emne: Spørreundersøkelse om motivasjon

Hei

Er du vernepleier og jobber i kommunale helse- og sosialtjenester? I så fall håper jeg du kan ta deg tid til å besvare spørreundersøkelsen om motivasjon. Jeg trenger svar både fra vernepleiere som ikke er førstelinjeledere og vernepleiere som er førstelinjeledere. Med førstelinjeledere menes ledere med delegerte fullmakter og som ikke har ledere under seg. Begge gruppene er like viktige og nødvendige. Ditt bidrag er verdifullt.

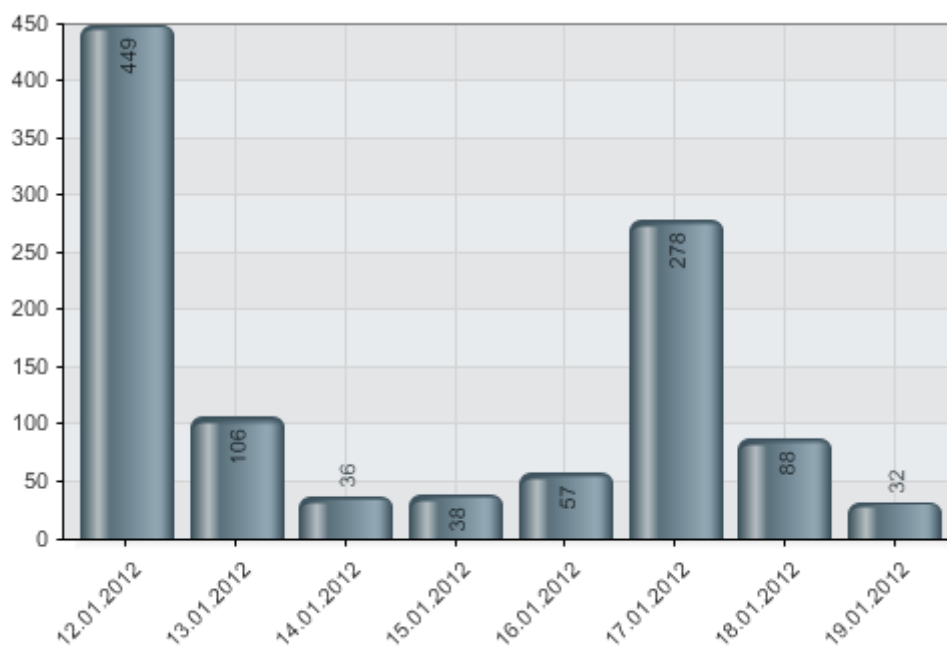
På forhånd takk  
Med vennlig hilsen  
Christian Haaland

<https://response.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?r=387739395A4E45754778712B6D57504932794C4A35354F433075664F696838653475625A374A51364F5049313955593D>

---

Tjenesten er levert av: <http://www.QuestBack.com> - "Ask & Act"

## Vedlegg 5: Responslogg



## Vedlegg 6: Cronbachs alfa

### Cronbachs alfa for variabelen "Indre motivasjon"

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	6

### Cronbachs alfa for variabelen "Ytre motivasjon"

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	4

### Cronbachs alfa for variabelen "Prososial motivasjon"

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	4

### Cronbachs alfa for variabelen "Autonomi"

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	9

### Cronbachs alfa for variabelen "Målorientering"

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	5

## Vedlegg 7: Frekvensfordeling for respondenter som er førstelinjeledere

### Indre motivasjon rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	78	22.3	23.6	23.6
4 - 5	252	72.0	76.4	100.0
Total	330	94.3	100.0	
Missing System	20	5.7		
Total	350	100.0		

### Ytre motivasjon rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	288	82.3	87.3	87.3
4 - 5	42	12.0	12.7	100.0
Total	330	94.3	100.0	
Missing System	20	5.7		
Total	350	100.0		

### Prososial motivasjon rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	33	9.4	10.0	10.0
4 - 5	296	84.6	90.0	100.0
Total	329	94.0	100.0	
Missing System	21	6.0		
Total	350	100.0		

### Autonomi rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	88	25.1	26.7	26.7
4 - 5	242	69.1	73.3	100.0
Total	330	94.3	100.0	
Missing System	20	5.7		
Total	350	100.0		



**Målorientering rekodet**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	68	19.4	20.6	20.6
4 - 5	262	74.9	79.4	100.0
Total	330	94.3	100.0	
Missing System	20	5.7		
Total	350	100.0		

## Vedlegg 8: Frekvensfordeling for respondenter som ikke er førstelinjeledere

### Indre motivasjon rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	243	33.1	37.6	37.6
4 - 5	404	55.0	62.4	100.0
Total	647	88.1	100.0	
Missing System	87	11.9		
Total	734	100.0		

### Ytre motivasjon rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	570	77.7	88.1	88.1
4 - 5	77	10.5	11.9	100.0
Total	647	88.1	100.0	
Missing System	87	11.9		
Total	734	100.0		

### Autonomi rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	286	39.0	44.2	44.2
4 - 5	361	49.2	55.8	100.0
Total	647	88.1	100.0	
Missing System	87	11.9		
Total	734	100.0		

### Målorientering rekodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 3	154	21.0	23.8	23.8
4 - 5	493	67.2	76.2	100.0
Total	647	88.1	100.0	
Missing System	87	11.9		
Total	734	100.0		

## Vedlegg 9: Korrelasjonsmatrise for respondenter som ikke er førstelinjeledere

### Korrelasjonsmatrise – respondenter som ikke er førstelinjeledere

	1	2	3	4	5
1. Indre motivasjon	1				
2. Ytre motivasjon	-.048	1			
3. Prososial motivasjon					
4. Autonomi	.525**	-.065		1	
5. Målorientering	.303**	.080*		.265**	1

\*\* p<0,01, \* p<0,05

N = 647,

## Vedlegg 10: ANOVA-tabell for regresjonsanalyse

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.574	3	19.191	73.546	.000 <sup>a</sup>
	Residual	84.806	325	.261		
	Total	142.380	328			

a. Predictors: (Constant), Målorientering, Autonomi, Prososial motivasjon

b. Dependent Variable: Indre motivasjon